INCRÍVEL

A verdade por trás das pessoas de produto extraordinárias

Casa do Código | alura

BERNARD DE LUNA

Sumário

- ISBN
- Agradecimentos
- Prefácio por Edson Mackeenzy
- Prefácio por Raphael Dyxklay
- 1. A orientação quase divina a resultados
- 2. Product Manager precisa ser especialista ou generalista?
- 3. O vale da morte opinativo e como evitá-lo
- 4. A Alegoria da Caverna de ideias de produto
- 5. Será que é hora de ser um herói?
- 6. Querida, encolhi os problemas
- 7. Somos todos consultores
- 8. A liderança de pessoas e expectativas
- 9. Nunca pare de aprender
- 10. Você é incrível

ISBN

Impresso: 978-85-5519-325-5

Digital: 978-85-5519-326-2

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse http://erratas.casadocodigo.com.br.

Agradecimentos

Como uma boa pessoa de produto, aprendi desde cedo que não dá para conquistar grandes coisas sozinho. Confesso que sempre fui muito individualista e com extrema confiança sobre minha capacidade de execução e de entregar resultados, mas, em muitos momentos, precisei de ajuda — e tive algumas pessoas que sempre estiveram presentes comigo.

Agradeço muito à minha vó Solange, por nunca ter desistido de mim e por ter sempre inspirado o melhor de mim. Minha vó sempre abriu mão de seus sonhos para ajudar outras pessoas a realizarem os delas, e não foi diferente comigo. Muitos falam que Deus é a representação máxima do amor, mas eu não consigo imaginar um ser que tenha conseguido amar, ensinar o que é amor e inspirar amor mais do que a minha vó fez nessa vida. Obrigado por me apresentar à sua religião, por me proteger e por me amar tanto. Dentre as mil histórias que eu poderia destacar, uma delas talvez tenha sido capital para eu estar aqui hoje.

Por volta de 2000-2001, estávamos enfrentando dificuldades econômicas em casa. Minha mãe deve ter tido um dos momentos mais difíceis da vida dela: virar para mim e falar que não teria mais dinheiro para continuar pagando a internet e que, infelizmente, teríamos que cancelar o serviço. Essa notícia para mim foi como um soco no estômago. Minha vida era ali. Meu momento de diversão, de estudo, de trabalho era na internet. Lembro que não recebi nada bem essa notícia (desculpa, mãe) e fiz o que eu sabia fazer de melhor: ficar no meu "iglu", em meu quarto, sem abrir a boca e sofrendo calado. Horas depois, minha vó liga para minha casa e pede para falar comigo, dizendo que havia se ajeitado lá e conseguiria pagar a minha internet para eu continuar trabalhando.

Hoje eu tenho um orgulho danado de dizer que, se não fosse por ela, eu realmente não estaria escrevendo este livro, nem mesmo com tantas vivências nesse mundo digital. Minha vó me liga todo

mês, me lembrando de cuidadosamente pagar a sua hidroginástica, e eu sempre falo para ela a mesma frase: "Você é a única pessoa na minha vida inteira a quem eu nunca recusaria absolutamente nada". Te amo muito, vó!

Eu nunca fui uma pessoa de me abrir; na verdade, isso é um grande defeito meu. Eu sempre aprendi a enfrentar as minhas batalhas sozinho — e a sofrer sozinho. Não recomendo isso para ninguém. É algo que eu busco cada vez mais enfrentar e curar. Porém, existem duas pessoas que já conseguem me acessar com mais facilidade e sempre me dão um apoio inimaginável.

A primeira é a minha mãe, Valeria, aquela que sempre acreditou nos meus sonhos e sempre incentivou que eu ousasse e acreditasse no meu potencial. Não teve uma vez que eu trouxe uma ideia, uma possibilidade ou um desafio que eu tinha na frente e ela não voltasse com um apoio, de que eu conseguiria ter sucesso nessa iniciativa. Isso sempre me gerou um grande porto seguro. Mãe, este livro aqui também é seu, pelo tanto que me ensinou, me amou e, principalmente, por ter acreditado em mim.

A segunda é a minha esposa, Renata, por viver comigo os momentos mais difíceis. Quando muitas vezes faltava o dinheiro para fechar o mês, ela sempre estava presente, com palavras, carinho e até me ajudando a sobreviver. Crescemos juntos, aprendemos juntos, evoluímos juntos e tivemos as melhores obras e conquistas que poderíamos ter: Luca e Luísa, nossos dois maravilhosos filhos que me impedem de dizer que este livro é a maior obra da minha vida. Obrigado por me apoiar tanto, por me dar espaço e segurar a barra para eu escrever esse livro, que tanto me tomou tempo e energia. Não existe apenas o meu sucesso nesse jogo, pois é tudo nosso, como um time — o melhor time.

Uma das melhores virtudes de longo prazo para uma pessoa de produto é conseguir alinhar o seu repertório e sua capacidade de se aprofundar. Caminho muito bem nessas duas virtudes e preciso dizer que tive muita inspiração na minha vida para me tornar essa pessoa.

Meu pai, José Carlos, e meu avô Solon foram duas grandes referências de capacidade criativa e inventiva. Meu pai tinha uma capacidade de consertar qualquer coisa e criar coisas diferentes com suas múltiplas habilidades — como quando tínhamos uma mesa de ping-pong em casa e ele construiu duas raquetes de acrílico, só pela beleza de jogarmos com raquetes "invisíveis". Também tivemos uma fase em que todo fim de semana brincávamos de Autorama em uma galeria da Tijuca. Esse hobby foi ficando cada vez mais sério, com meu pai comprando adesivos, tintas, rodas, componentes do carro, novas carcaças de diferentes modelos, até chegarmos à fase de termos nossa maletinha de Autorama, incluindo o controle 100% criado pelo meu pai, envolvendo fios, molas, gatilho e visual também de acrílico. Esses momentos inspiram uma criança para sempre.

Meu avô, por sua vez, foi químico de refrigerantes quase a vida toda. Viajou o mundo todo por conta do seu trabalho como químico do Orange Crush e sempre trazia bebidas diferentes que ele havia inventado e experimentado na fábrica. Entender o processo de criação de uma bebida, a sensibilidade de sabor, o cheiro, a cor, a acidez, o gás, é algo tão próximo de produto que, certa vez, por volta de 2015-2017, realizei uma oficina para empreendedores de startups em uma pré-aceleradora e levei meu avô para ensinar os participantes a criarem, ali, um refrigerante que representasse seus times, usando toda a combinação (em menor escala) com a qual um refrigerante de verdade é feito. No fim, eles tinham que inventar uma embalagem e fazer um *pitch* sobre o seu produto final. Meu avô é, de longe, a pessoa mais inteligente que eu conheço e me apoiou em muitos momentos difíceis, inclusive financeiramente. Um dos meus maiores orgulhos, além de ter realizado uma oficina com ele e poder contar sobre ele em meu livro, foi poder pagar tudo que ele já tinha investido e emprestado para mim e falar para ele que seu neto deu certo na vida, que tudo valeu a pena.

Por fim, quero dedicar este livro ao meu irmão, Bruno. Como a frase diz, "todo mundo vê as pingas que eu bebo, mas ninguém vê os tombos que eu levo". Já levei muito tombo e já vivi momentos tão

difíceis, dos quais talvez eu nem tivesse saído se não fosse pela ajuda do meu irmão. Somos tão diferentes, tão incompatíveis em algumas coisas, mas, ao mesmo tempo, temos um amor e uma admiração inexplicável pelo outro. O meu irmão é uma das pessoas mais inteligentes que eu já conheci e tem uma lealdade que nunca vi em outra pessoa. Obrigado por me equilibrar e me ajudar a me reerguer.

Eu sei que é uma lista de agradecimentos bem longa — acredite, poderia ser ainda maior. Agradeço a todos os meus amigos fiéis, mesmo alguns que hoje já não são tão mais presentes. Agradeço ao Silvestre Rodrigues, da Silver Visual Thinking, pelas ilustrações maravilhosas no livro. Agradeço também a todo o meu time e ex-colaboradores da Produtos Incríveis, principalmente aos meus sócios Raphael Cuba e Raphael Dyxklay, por me ensinarem tanto todos os dias e por estarem juntos comigo nessa missão de levar conhecimento cada vez mais autoral e especializado de produto para o nosso país.

E um especial agradecimento a você, que me lê agora, por acreditar em mim, consumir meus conteúdos e estar aqui lendo esse livro, no qual eu me expus e me doei ao máximo para entregar tudo aquilo que acredito fazer as pessoas de produto serem incríveis — não só em seus trabalhos, mas também em suas vidas.

Prefácio por Edson Mackeenzy

Você já parou para pensar onde nasce a criatividade? Foi com perguntas assim que comecei a admirar o Bernard De Luna. Ele é uma daquelas pessoas que conseguem contestar o incontestável e que nos provocam a pensar no impensável.

Escrever um prefácio de um livro é, por si, um grande desafio — em especial para mim. Sinto que este é o momento em que precisarei organizar, unificar e prototipar, em uma breve apresentação, um pouco da ideia central deste livro, tendo como base o que vivi, vi e aprendi com De Luna. Uma relação que começou com a minha admiração de fã e espectador de suas palestras, evoluiu para uma relação profissional e resultou em um convite para ser seu padrinho de casamento.

Se você ainda não me conhece, sou o cofundador do Videolog.tv, a 1ª plataforma de vídeos do mundo, uma startup que concorria diretamente com o YouTube e chegou a ter milhares de usuários no Brasil. Após enfrentar uma grave crise em 2009, percebemos que precisávamos buscar soluções alternativas de receita para não passar novamente por austeridades financeiras e, também, para atender ao mercado corporativo, que sempre demandava uma solução maleável, adaptável e robusta. Entenda que a parte mais complexa de executar um projeto inovador não é apenas ser criativo, mas, sim, conseguir pensar de maneira clara quem será seu cliente e quais serão suas demandas. Antes de "tirar as ideias do papel", é preciso colocar as ideias lá — e se você está com este livro nas mãos, pode imaginar que isso não é simples.

Após assistir a uma aula sobre metodologias e prototipação do De Luna, resolvi convidá-lo para compor o nosso time como dono de produto e líder do time de desenvolvimento — e foi uma das melhores experiências profissionais da minha vida. Ele foi responsável por nos instigar criativamente a fazer mais e melhor, mesmo com poucos recursos. Alimentava nossa criatividade com

técnica e exemplos práticos. Sabia liderar com uma humildade intelectual que nos permitia encontrar genialidade na mais profunda bobagem que ouvia.

É impossível resumir aqui como foi a experiência de atuar lado a lado e admirar diariamente a sua genialidade em prática, mas, para tangibilizar um pouco disso que estou falando, posso compartilhar com você o desafio que foi definir o nome do produto que estávamos criando. Precisava ser um nome forte, curto, que grudasse na cabeça dos clientes e, ao mesmo tempo, que tivesse um forte significado para a equipe. Após retornar de um fim de semana de mergulho, ao compartilhar algumas histórias da viagem, comentei sobre o baiacu, um peixe comum na costa brasileira que se expande para se defender de predadores. Na época, o maior medo dos clientes era superlotar o armazenamento de vídeos. Isso era comum; sites saíam do ar por conta disso. O próprio Twitter, quando estava sobrecarregado, apresentava uma imagem de uma baleia sendo carregada por passarinhos. Com essa ideia na cabeça, De Luna sugeriu que o nome do produto fosse Puffer (baiacu em inglês). Um nome original, criativo — ele criou até o mascote. Infelizmente, o projeto não teve recursos o suficiente para seguir em frente, mas o aprendizado que tive nunca será esquecido.

Anos mais tarde, após falir com o grupo Videolog e ser obrigado a voltar ao mercado, assumi a função de Head de relacionamento na Bossanova Investimentos, e uma das empresas investidas era fundada pelo De Luna. Como o fundo estava dando seus primeiros passos e ainda estava se estruturando, provoquei o Pierre Schurmann e o João Kepler a respeito de que precisávamos ter uma marca que representasse nossos valores. Foi quando contei minhas experiências criativas com o De Luna, que prontamente nos emprestou sua genialidade e criou a marca que até hoje é usada pela Bossanova Investimentos.

Gosto de pensar no De Luna como o vento, que se molda às mais diversas superfícies com suavidade e delicadeza, mas que, ao mesmo tempo, é ágil e indomável. Se você quer construir produtos

incríveis, saiba que chegou ao livro certo. Aqui você vai encontrar ferramentas, técnicas, processos e métodos que vão lhe mostrar, de maneira prática, que a criatividade não é mágica, mas, sim, o resultado de uma intensa jornada e, se amparada pelos equipamentos certos, você vai aproveitar cada momento.

Se você ainda não conhece o Bernard De Luna, convido você a dar uma chance para conhecer o que ele tem a dizer. Garanto que você vai se surpreender. Ele tem uma organização mental, uma visão clara e de longo prazo, um coração nobre e uma delicadeza para corrigir, orientar e transformar que poucas vezes vi ao longo destes meus mais de vinte anos de trabalho com tecnologia. Ele me ensinou quase tudo o que sei sobre criatividade, sobre métodos e sobre como transformar sonhos em produtos incríveis e admirados.

Prefácio por Raphael Dyxklay

A história de como conheci o Bernard — ou B, para os íntimos — diz muito sobre ele: após um post que fiz em uma rede social, recebi um comentário de alguém furioso com o que eu tinha escrito. Essa pessoa tinha um ponto de vista diferente do meu e fez questão de trazer a público, com uma intenção que não era das melhores. Mais de uma pessoa veio no meu privado dizer que sentia muito. Mas o B não só foi o primeiro, como o que mais se doou nessa empreitada — ofereceu ajuda, buscou me animar e, ali, começamos uma amizade inusitada e que, muito mais tarde, viraria uma sociedade.

Conto isso para avisar você de algo que não demoraria para que você concluísse sem mim: o livro que você tem nas mãos exala um autor que é tudo, menos morno. Bernard De Luna não faz nada sem alma, sem sal ou sem personalidade. Para o bem ou para o mal, é uma pessoa que não passa despercebida. Portanto, não posso dizer que me surpreendi ao notar o quanto este livro impacta quem está lendo.

A primeira importância dessa obra é sua relevância para o mercado de trabalho de tecnologia. Para além da carreira de gestão de produto, você vai notar conselhos práticos de como ser um(a) melhor profissional e que tipo de talento o mercado vem demandando mais e mais.

Gosto de dividir na minha cabeça a relevância que vejo neste livro em três frentes:

- Sua capacidade não apenas de explicar, mas de introjetar no leitor o conhecimento de habilidades comportamentais;
- Seu nível de perenidade, com potencial para nunca ficar "datado" ou mesmo de se limitar ao futuro da carreira de produto especificamente;
- Seu nível prático, sem espaço para aquilo que dá prestígio ao autor, mas, cedo ou tarde, se prova teórico demais.

Começando pelo que chamo de "introjeção", Bernard é brilhante em suas analogias, parábolas e metáforas. O resultado é uma capacidade didática que não costuma ser vista em nosso meio. Você, como pessoa leitora, terá alguns "estalos" graças esse cuidado obsessivo. Com um viés grande de design, não me surpreende essa busca pela sistematização perfeita do conhecimento.

Já no aspecto de perenidade, tenho algo a contar: como seu sócio, sempre digo que estamos influenciando o futuro da carreira de produto na direção certa. Ao focar em habilidades comportamentais e não técnicas, este livro garante valor para esse futuro de longo prazo — e pode ajudar também as profissões futuras que surgirem depois da gestão de produto, mas que ainda mantenham o viés de resolução de problemas e interseção de valor empresa-cliente.

No tocante ao campo prático, você vai notar esse atributo de diferentes formas. Seja quando B descreve uma situação de trabalho em detalhes e explica a melhor atitude a se tomar em seu passo a passo, seja quando esquematiza *Do's* e *Don'ts* da carreira sem qualquer caráter evasivo.

A escolha do sequenciamento dos episódios também é digna de menção. O início do livro toca a maior de todas as questões de uma pessoa gestora de produto. Seu caminho para atravessar um momento de mercado que demanda resultado acima de eficiência, mas que está ainda em transição - com muitas ambiguidades e nuances a serem operadas na prática.

Após esse ponto de partida, Bernard decodifica nossos enigmas como gestores de produto um a um. Ser especialista ou generalista; como lidar com a zona cinzenta entre dados e percepções; como trabalhar com o mar de informações que temos.

Pelo miolo da leitura, você também vai entender o "estilo de trabalho" da gestão de produto, o jeito particular como profissionais com esse background lidam com as coisas, estejam elas em um escopo de produtos digitais ou não. Gosto de dizer que empacotar

esse “estilo de trabalho” é como tirar a foto de algo que se move muito rápido. Além de muito trabalhoso, nunca é definitivo.

A obra é igualmente bem-sucedida em algo que eu mesmo falho com alguma frequência: explicar exatamente a relação problema-solução que norteia profissionais de destaque não apenas de produto, mas também de outras áreas — incluindo as melhores empreendedoras que conheço.

Para completar, fiquei particularmente marcado quando Bernard traz seu ângulo de visão sobre o processo de aprendizado. Cada um de nós que investir tempo em busca de sair melhor do outro lado dessa leitura possui seus próprios demônios quando o assunto é se desenvolver. Temos nossos jeitos próprios de aprender e até mesmo de nos engajarmos com o conhecimento e não é simples pilotar todos os dias esse veículo que nos foi dado. Por isso, vêm tanto a calhar a generosidade e a empatia do autor frente a como ele mesmo lida com esses demônios — o que aprendeu formando milhares de profissionais com outros perfis de aprendizado.

Dito isso, você vai começar a leitura de um trabalho que divide águas na literatura internacional de gestão de produtos digitais. É muito especial ver que, ao lado de livros que trouxeram tópicos tão relevantes nos últimos anos (como liderança e descoberta de produto), estará esta obra, focada na dimensão comportamental da carreira, escrita por um brasileiro, em representação a todo um continente de profissionais criativos, adaptáveis e empáticos. Um primeiro passo para um mercado global de tecnologia com outra cara.

Capítulo 1
A orientação quase divina a resultados

Depois de mais de duas décadas atuando com produtos digitais, eu consegui separar as pessoas que atuam em gestão de produto em dois grupos: as que atuam orientadas a entregas e as que atuam orientadas a resultados. O primeiro grupo tem um trabalho praticamente irretocável, mostrando-se exímio executor de tarefas, esbanjando disciplina e sendo verdadeiro guardião das boas práticas ágeis e de projeto. O segundo grupo tem um trabalho às vezes mais duvidoso, em alguns momentos até confuso e não linear, sendo conhecido por ser um grupo mais subversivo.

Sei que parece uma história das tartarugas Leonardo e Rafael, dos Power Rangers vermelho e verde ou dos bruxos Hermione e Harry Potter, mas a ideia aqui é exatamente não comparar um perfil executor com um perfil realizador, pois ambos puxam para o extremo e trazem riscos para o negócio.

Uma execução pautada em atender requisitos sem estar diretamente comprometida com a alteração do ponteiro do negócio é um trabalho sem sentido, não se comprova em ROI (*Return On Investment*, em português, retorno sobre o investimento) e não gera caso de sucesso nem para a pessoa que executa, nem para o seu time, nem mesmo para a sua liderança.

Eu sempre me incomodei muito com pessoas que usavam argumentos como "eu nunca cheguei atrasado", "aumentaram o meu escopo sem aumentar o meu salário", "sempre fiz tudo o que pediram", mesmo sabendo que talvez, em algumas profissões, o tempo e o escopo podem ser o mais tangível de um sucesso de uma contratação. Porém, na gestão de produto, ainda existem profissionais que se vendem como "responsáveis por rodar reuniões de planejamento, escrever histórias do usuário e outras cerimônias", como se tais atividades fossem o fim do seu trabalho, mesmo que a

pessoa não meça ou não atinja o resultado, que muitas vezes nem se sabe qual é.

Uma busca pelo resultado sem processos, documentação e o mínimo de disciplina também não é um cenário positivo, pois dificulta a extração de um valor residual e o compartilhamento das boas práticas que levaram ao sucesso os outros times, o que maximizaria o valor para a empresa, até mesmo de forma atemporal. Outro ponto de atenção é que, se essa pessoa for para um time com um objetivo diferente daquele com que ela está acostumada sem ter um método facilmente replicável e que facilite ou permita o seu aprendizado em um novo ambiente de execução, ela pode tomar péssimas decisões e não conseguir manter os mesmos altos resultados.

Todo começo de trabalho precisa ter acordos para garantir o que é inegociável para a sua liderança e o que pode ser deixado de lado para rodar experimentações em busca dos melhores processos, ferramentas, técnicas e resultados. Como liderança de produto, eu acredito que a organização e documentação são dois fatores inegociáveis no meu time, mas eu não me incomodo tanto em abrir mão de uma disciplina rígida e até mesmo de pontualidade. Inclusive, a própria organização e documentação são vitais para o processo de experimentação, uma vez que só assim saberemos o que deu certo e o que deu errado nessa jornada em busca de gerar mais valor para a empresa.

1.1 O mito de Sísifo e o trabalho sem propósito

Se tem uma coisa pela qual eu sempre fui apaixonado é mitologia. Inclusive você deve ver algumas menções ao longo deste livro. Nesta primeira aparição, gostaria de lhe apresentar uma das minhas histórias favoritas: o mito de Sísifo.

Um ex-camponês que se tornou fundador e rei de Éfira, Sísifo foi filho de Éolo (por muitos considerado o deus do vento) e é reconhecido até hoje como um dos seres mais espertos e astutos já citados na mitologia grega.

Seus feitos são conhecidos desde quando Sísifo, ainda um simples camponês, chegou a tirar proveito dos homens e até dos deuses mais respeitados e temidos. Em sua história mais conhecida, Zeus (o deus do céu e também o rei dos deuses) raptou e estuprou Egina. Desse ato, nasceu Éaco, que, algumas décadas depois, se tornaria avô de ninguém menos que Aquiles (papel do *muso* Brad Pitt no filme Troia). Zeus, então, descobre que foi Sísifo quem dedurou o seu rapto para o pai de Egina, ordenando prontamente a Tânato (personificação da morte) a encontrar e levar nosso protagonista ao submundo de Hades (conhecido como o deus do submundo e, também, da riqueza). Nesse momento, Sísifo mostrou por que é considerado o rei da malícia, pois aproveitou a vaidade de Tânato para elogiar a sua beleza e oferecer a ele um colar como presente. O colar era, na verdade, uma coleira e, com isso, Sísifo consegue enganar Tânato e aprisionar a própria morte, fazendo com que nem ele, nem qualquer outro ser vivo pudessem morrer.

Hades não gostou nada de saber dessa história, liberou Tânato da prisão e conseguiu fazer com que ele levasse Sísifo ao inferno. Dessa vez, Sísifo foi ainda mais ardiloso: sabendo que não conseguiria se safar de ser enviado para o inferno, pediu para que sua esposa, Mérope (filha de Atlas), não enterrasse o seu corpo, para conseguir cumprir o seu plano de fuga. No inferno, Sísifo reconheceu a derrota para Hades, mas implorou por apenas mais um dia vivo, para que ele pudesse se vingar da esposa, que não havia enterrado o seu corpo (como eu disse, tudo armado). Como já esperado, Sísifo aproveitou a oportunidade para se encontrar e fugir com a sua esposa, enganando Hades e a morte novamente.

Ao saber do feito de Sísifo, Zeus decidiu entrar no jogo e se encarregou de punir o rei da malícia pessoalmente. Sem conseguir escapar do rei dos deuses, Sísifo foi condenado a empurrar uma

pedra enorme até o topo de uma montanha, porém, no fim do dia, prestes a completar a tarefa, uma força inexplicável fazia a mesma descer até o ponto de partida. E, assim, nosso protagonista ficou preso, condenado a repetir a mesma tarefa por toda a eternidade.

Essa história ganhou um novo olhar quando o escritor Albert Camus dedicou, dentro de um de seus ensaios filosóficos, um capítulo sobre *O Mito de Sísifo*. Camus questionava o absurdo de realizarmos o mesmo trabalho sem sentido; ele identifica Sísifo como o herói absurdo, pela sua vida livre e cheia de feitos antes de sua condenação pela forma como ele ficou destinado a repetir a mesma tarefa por toda a eternidade. Albert Camus ainda afirma que, embora o destino de Sísifo pareça um absurdo, ao menos ele é consciente da sua condenação e dos motivos que o levaram a tal situação, diferente de trabalhadores que fazem todos os dias a mesma coisa.

Essa história sempre mexeu muito comigo, pois imagino que cumprir horário ou apenas dar um visto nas exigências nos processos não é o suficiente para ter um propósito profissional. Isso só faz você subir a pedra pela montanha todos os dias. Se essas ações não levarem você a gerar resultado para a sua empresa, é como se uma força inexplicável fizesse essa pedra rolar ladeira abaixo, invalidando todo o seu esforço.

Por isso, cumprir os requisitos de métodos ágeis, documentar o seu produto e participar de todas as cerimônias não é o suficiente para você ser uma pessoa de produto incrível. Quando atuamos em empresas de produto próprio, precisamos nos assegurar de estarmos sempre na busca de gerar cada vez mais valor e garantir que o time esteja sempre se movendo em uma direção conectada com o objetivo do negócio. Caso você atue em uma consultoria, muitas vezes não há a oportunidade de garantir a direção de um time, mas é necessário garantir que estamos dando visibilidade à nossa cliente, porque qualquer limitação que impeça você de acessar dados, usuários, realizar experimentações, trabalhar com evidências e

acompanhar resultados gera riscos consideráveis de o produto não levar a empresa para onde ela deseja ou precisa ir.

1.2 Uma ou muitas estrelas, o importante é olhar para o céu

Você sabia que conseguimos ver mais de nove mil estrelas no céu a olho nu? Pois é! Uma delas tem uma característica muito especial: ela mantém a sua posição fixa no céu. Ou seja, enquanto todas as demais estrelas podem se deslocar, a Estrela do Norte (também conhecida como Estrela Polar ou Polaris) é considerada fixa e, por isso, era utilizada por exploradores no hemisfério norte.

Por causa dessa característica, o nome Estrela do Norte passou a ser utilizado por diversas empresas para determinar a métrica principal da empresa como a direção única que todas as pessoas e departamentos precisam olhar ao tomarem decisões e definirem suas estratégias, ainda que diferentes e independentes. O conceito por trás da "North Star Metric" (NSM, ou Métrica da Estrela do Norte, em português) vem do livro *Lean Analytics* (2013), no qual Alistair Croll e Benjamin Yoskowitz cunharam o termo "One Metric That Matters" (OMTM), que pode ser traduzido livremente como *a única métrica que importa*.

Existem muitas discussões em cima dessa abordagem de ter apenas uma única métrica como sucesso da empresa. Algumas especialistas afirmam que um produto é complexo demais para ser resumido em uma única métrica; já outras pessoas (e eu me incluo nessas) acreditam que essa visão de ponto focal é muito importante para gerar coesão na empresa — inclusive o outro nome para o indicador dessa direção única é exatamente **Métrica Focal**, para direcionar os esforços.

Eu não vou entrar nessa briga conceitual, que envolve muitas autoras de produto, sobre se devemos trabalhar com uma única métrica ou com uma constelação de métricas. Mas, e se eu lhe dissesse que a própria Estrela do Norte é, na verdade, uma constelação?

Polaris, também conhecida como a Estrela do Norte, só mantém a sua posição fixa no céu por estar posicionada bem próxima ao eixo de precessão da Terra. A maioria das pessoas conhece os movimentos de translação e de rotação do nosso planeta, mas poucos sabem o que é um movimento de precessão e o efeito que ele tem na definição da Estrela Polar; por isso, vamos a uma definição mais didática, dada por **Rodolfo Pena** para o Mundo Educação (c2022):

> _"A precessão dos equinócios é um dos vários movimentos realizados pela Terra e corresponde ao deslocamento circular efetuado pelo planeta em torno do eixo de sua eclíptica. Por analogia, compara-se esse movimento ao giro de um peão desequilibrado ou levemente inclinado. Ele é realizado ao mesmo tempo em que a rotação, a translação, a nutação e outros fenômenos.
>
> A causa da precessão dos equinócios é o fato de a Terra apresentar uma certa inclinação em seu eixo de rotação, estimada em 23,5º. Por essa razão, o planeta realiza um movimento de cerca de 1º em torno do eixo vertical de sua esfera eclíptica a cada ano."_

Atualmente, a Estrela Polar é considerada a estrela Alpha UMi, pertencente à constelação da Ursa Menor. Acontece que, devido ao movimento de precessão e seus miniciclos de nutação, que duram aproximadamente 19 anos, outras estrelas já protagonizaram a posição como Polaris e outras ainda ocuparão essa função. Nos tempos antigos, a Polaris era uma estrela chamada Thuban,

presente na constelação de Draco. Thuban figurou como Estrela do Norte de 3942 a. C. até cerca de 1900 a. C., sendo substituída pela Beta UMi (da constelação Ursa Menor), que, por sua vez, deu lugar à Alpha UMi (atual Polaris). Estima-se que, no ano de 20346, a estrela Thuban será novamente reconhecida como a atual Estrela do Norte (McCLURE; BYRD, 2021).

Entender o que está por trás de muitos conceitos que trazemos para a nossa indústria nos ajuda a ampliar nossa capacidade criativa e até a questionar posicionamentos dentro e fora da nossa empresa. Trazendo para o universo de produto, por mais que você possa ter uma métrica principal de foco do seu produto ou negócio, você pode levar em conta os dois maiores aprendizados da estrela Polaris.

O primeiro é que a sua NSM (Métrica da Estrela do Norte) pode mudar de tempos em tempos, mas você precisa identificar quando acontece o movimento de nutação (oscilação do eixo terrestre em torno da posição média de sua órbita) da sua empresa, ou seja, ajustes de percurso do seu negócio relacionados ao momento do produto, à mudança cultural e de comportamento do seu usuário e às forças do mercado. Os movimentos que marcas de carne vegana estão fazendo na década de 2020 não serão os mesmos na década de 2030. Podemos fazer essa mesma avaliação quando falamos de criptomoeda, carros por assinatura, consumo de refrigerante, aplicativo de namoro e muito mais. Precisamos analisar a maturidade e acompanhar as mudanças culturais e de mercado. Embora elas tenham uma mudança mais lenta, que pode durar anos, elas precisam ser monitoradas sempre, pela sobrevivência de uma marca — vide erros cometidos por algumas grandes marcas do passado como Blockbuster, Kodak, Blackberry, Xerox e muitas outras.

O segundo é que, pela proximidade e alternância no papel de Polaris, navegantes e especialistas acabam considerando a constelação da Ursa Menor como o eixo de orientação. Isto é, a direção é baseada não mais em um único ponto de uma estrela, e, sim, na proximidade entre as estrelas Beta UMi e Alpha UMi. Isso significa que você pode usar uma segunda métrica que ajude você a

ter mais confiança no caminho em que a sua empresa está indo. Talvez a segunda possa funcionar como uma métrica de ponderação — o que algumas pessoas chamam de *Counter Metric* (Métrica de Contenção), *Guardrail Metric* (*guardrails* são aquelas cercas de limite em estradas e pistas de corrida) —, que serve para garantir que você buscará a métrica principal, sem ferir pilares importantes e outros indicadores importantes da empresa. Por exemplo, gerar um grande desconto para uma renovação anual pode levar a um grande impacto negativo no caixa, assim como uma aquisição desqualificada pode impactar agressivamente em uma baixa retenção; ou, ainda, a otimização do atendimento ao cliente para reduzir custos pode impactar negativamente a satisfação do seu cliente.

Seja assumindo um olhar para uma única estrela ou focando em sua constelação, o desafio continua sendo garantir que os times atuem devidamente no operacional, com um olhar estratégico e coeso com o objetivo da empresa. Algumas profissionais ainda recomendam que a OMTM (única métrica que importa) seja usada na definição da sua estratégia, ou seja, que você tenha a métrica focal de direcionamento (Métrica da Estrela do Norte) e que, abaixo, ao descer para o nível estratégico de produto, você associe uma KPI (*Key Performance Indicator* ou, em português, indicador-chave de performance) única para avaliar, no fim de um ciclo, se a sua estratégia performou ou não como o esperado (ou apostado, para dar mais senso de dono).

1.3 Um poder quase inconsciente

Quando falo sobre os perfis de execução e de realização, sempre me perguntam qual é o meu perfil. Eu comecei minha carreira como um grande realizador, arrogante, indisciplinado e com um trabalho extremamente duvidoso. Talvez o único fato que fizesse o Bernard de hoje contratar o Bernard do começo de carreira fosse o de ele

entregar muito resultado como júnior (fazendo o ROI da sua contratação ser altíssimo) e ser muito bem conectado com o time.

Eu sempre tive um perfil muito observador. Sempre tentei encontrar espaços para fazer algo diferente, quase como um chamado, uma inquietação — acredito que isso está também muito conectado com o meu medo de criança de não fazer parte de coisas relevantes. Então, desde criança, sempre desenvolvi muito minha capacidade criativa, de pensamento crítico e de experimentação. O Bernard sempre queria ver as coisas acontecendo, mesmo sem respeitar os processos, o tempo e as pessoas mais experientes. Nada que não fosse esperado de alguém do signo de Leão com ascendência em Leão. Mas, com a jornada da vida, percebi que não dá para ganhar sempre. Muitas vezes, o fator pelo qual eu não fui vitorioso em uma aposta foi exatamente a negligência de métodos, processos, técnicas e documentação. Muitos riscos poderiam ter sido mitigados se eu tivesse ouvido e considerado pessoas mais experientes no começo do processo.

Muita coisa mudou desde então. O Bernard de hoje envolve lideranças e pessoas importantes em etapas significativas no processo, não só como descoberta, como também por política. Ele sabe exatamente em que momento é necessário frear um pouco a aposta em cima de resultado para melhorar a execução, garantir maior escalabilidade, menor margem de erro, mais previsibilidade para diretoria, e quando podemos elevar a ousadia e construir algo assumindo mais riscos e experimentações.

Então, não entenda os dois grupos como duas fatias de uma pizza, mas, sim, como as duas extremidades de uma salsicha que fica para fora de um pão, pois o sabor está realmente no meio de tudo.

Mais do que buscar equilibrar o seu perfil na capacidade de execução e realização – o que eu particularmente acho impossível de acontecer –, o segredo é você saber quando dosar mais para cada um dos cenários. Ou seja, uma pessoa de produto incrível não é aquela que é 50/50, mas aquela que consegue analisar a empresa, o

time, o cenário, o desafio e, a partir daí, escolher o seu perfil — 20/80, 30/70, ou até 90/10, em cenários mais radicais.

Os dois grupos também geram muito valor para as lideranças, que podem usar esse aspecto para selecionar os perfis certos para o desafio de uma equipe, montar um time de gerentes de produto que seja mais heterogêneo e até segmentar perguntas em entrevistas de seleção — desde que você não rotule a pessoa como executora ou realizadora, porque você estaria instituindo que aquela pessoa não tem habilidade ou não pode contribuir no outro lado, deixando de desenvolvê-la para utilizar o lado menos confortável e até mesmo de identificar oportunidades de aplicar suas outras habilidades.

Qualquer que seja o seu cenário, seja entrante, performante ou liderança, você deve sempre buscar gerar resultados, pois, no fim, a eficácia sempre vence a eficiência — ou, como dizemos no futebol, melhor jogar feio e ganhar os três pontos do que perder jogando bem. Até porque é a vitória que lhe dará respaldo, calma e confiança para você colocar ou absorver uma filosofia de trabalho para passar a jogar bem na gestão de produto. Um trabalho que não traga visibilidade sobre o quanto isso impacta no resultado, mesmo que de forma indireta, gera a mesma desmotivação que o método do Mestre Miyagi no filme *Karate Kid*, pois pintar uma cerca ou encerar um carro sem saber o que isso está causando no seu objetivo final é agoniante e pode levar à desistência e à perda de muitos grandes profissionais.

Resumo do capítulo

- Foque em gerar resultado e não apenas em realizar tarefas e ser pontual;
- Mover na direção certa é mais importante que uma checklist funcional;
- A forma mais efetiva de trabalhar em equipe é ter uma Estrela do Norte;
- Na busca entre ser uma pessoa executora ou realizadora, seja as duas.

Referências

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean Analytics*: Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly Media, 2013.

McCLURE, Bruce; BYRD, Deborah. Thuban is a former Pole Star. *EarthSky*, 2021. Disponível em: https://earthsky.org/brightest-stars/thuban-past-north-star/. Acesso em 7 nov. 2022.

PENA, Rodolfo. Precessão dos Equinócios. *Mundo Educação*, c2022. Disponível em: https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/precessao-dos-equinocios.htm. Acesso em 7 nov. 2022.

CAPÍTULO 2
Product Manager precisa ser especialista ou generalista?

PRODUCT MANAGER Precisa ser... ESPECIALISTA ou GENERALISTA?

Entre 2011 e 2014, eu viajei pelo Brasil em quase todos os fins de semanas, dando palestras sobre coisas incríveis que podem ser feitas basicamente usando apenas HTML, CSS e JavaScript. Quando o movimento do desenvolvimento front-end começou no Brasil, no início de 2011, eu já tinha mais de três anos de experiência com palestras que uniam diversão, entretenimento e uma visão técnica do tema. Sem dúvida, o que me diferenciava das outras apresentações não era *o que* eu sabia, mas, sim, *como eu mostrava* o que sabia e o que eu conseguia criar de *sexy* com o pouco que eu tinha de conhecimento.

Todo esse movimento começou no início da década de 2010, quando três pessoas tiveram a ideia de criar um evento exclusivo sobre HTML, CSS e JavaScript no Rio de Janeiro. Em março de 2011, eu, Ruan Mér e Cayo Medeiros nos encontramos em um restaurante fast-food na Cinelândia, tradicional bairro da cidade do Rio de Janeiro, e começamos a planejar o primeiro grande evento focado em front-end no Brasil. Juntos, pensamos em nomes como "Front-end Brasil", "Front-end in Rio", "Front-end 2011", "Front-end completo", "Frontal", "Frontando no Rio" e até mesmo "Frente-fim", mas acabamos ficando com o nome "Front in Rio", que acabou sendo um marco no ecossistema de desenvolvimento brasileiro (principalmente de front-end), sendo replicado em diversas cidades como Belo Horizonte, São Paulo, Maceió, Florianópolis, Aracaju e até mesmo Amsterdam. A ajuda na criação do "Front in Rio", assim como a entrega de boas palestras, não só inspiraria as centenas de pessoas no evento, como me abriria portas para ser convidado para o próximo, e o próximo, dando início a uma longa jornada de palestras, artigos e experiências incríveis.

Não demorou muito para que eu me tornasse um dos maiores nomes do CSS no Brasil, conhecido por ser aquela pessoa que conseguia fazer qualquer coisa com poucos códigos. Fui reconhecido no laboratório de HTML5 da **Mozilla**, no *Daily inspiration* do **Abduzeedo**, na premiação do **Awwwards**. Isso me levou a palestrar em quase todos os estados do país; até que, em 2013, fui

o primeiro brasileiro convidado a palestrar no maior evento de HTML5 do mundo, sediado na cidade de San Francisco, nos Estados Unidos, e, posteriormente, convidado pela Mozilla para a sua conferência em Toronto, no Canadá.

Embora fosse reconhecido por uma especialidade, nunca entendi que isso fosse a minha principal função profissional, e sim uma forma recreativa de inspirar pessoas desenvolvedoras a serem mais criativas na geração de resultados e a se divertirem mais no trabalho. Até hoje, centenas de pessoas em altos cargos de empresas me procuram para agradecer — seja pelas palestras; pelos experimentos criados; pelos cursos de desenvolvimento front-end que dei em uma faculdade do Rio de Janeiro; pelo curso itinerante *Coding On Weekend*; pelo livro *Coletânea Front-end* (Casa do Código), que tive o prazer de coescrever com outros 10 especialistas; pelo capítulo escrito no livro do meu maior ídolo da área, o inesquecível Maurício "Maujor" Sammy Silva; ou até mesmo pelos inúmeros desafios de CSS que criei no fundamental portal iMasters.

O mais engraçado é que, no dia a dia do meu trabalho, o Bernard não era apenas o desenvolvedor de interfaces da empresa. Com 23 anos, eu já era a pessoa responsável pelo resultado por trás do produto, não só liderando o time de design e desenvolvimento que atuaria nas funcionalidades, como também definindo objetivos, fluxos e métricas de sucesso. Eu já era um verdadeiro **gestor de produto** e um **líder de times de produto** que ainda colocava a mão na massa, usando todo o meu lado generalista para inspirar, orientar e aperfeiçoar designers e pessoas desenvolvedoras na criação de um produto sexy para o mercado e seus usuários.

A grande verdade é que demorei muitos anos para perceber que o fator que havia me destacado no ecossistema não era realmente a minha profundidade em estilização de marcações HTML, mas, sim, a minha amplitude em conseguir um repertório de criações, combinações e exemplos, o que poucas pessoas da área conseguiam

ter na época, por mais que passassem horas por dia estudando códigos, bibliotecas e frameworks.

2.1 O fetiche na especialidade

Antes de começar a explicar melhor a relação de gestores de produto com linearidade ou verticalidade de conhecimento, gostaria de aproveitar para dizer que nós, como bons alunos e alunas, sempre fomos programados para sermos especialistas. Nossa escola, desde o ensino fundamental, nos ensina a sermos bons em pelo menos uma das matérias, e que essa destreza em uma única matéria delimitará nossa graduação e, por fim, nossa carreira para o resto de nossas vidas.

Nossa família também não está isenta, já que a grande maioria seguiu em profissões verticais (médicos, advogados, comerciantes, engenheiros etc.); por isso, ainda existia um medo de que um caminho generalista não encontrasse a estabilidade financeira de sua geração. Uma criança que possui muitas habilidades, em vez de ser incentivada pela sua generalidade, será pressionada antes dos seus 18 anos a escolher um caminho único, seja pela família, pela escola ou até mesmo pela sociedade.

Provavelmente você que está lendo este livro agora deve ter pais ou avós da geração *Baby Boomers*, pertencentes ao crescimento desenfreado de bebês nascidos após a Segunda Guerra Mundial, ou da geração X, pertencente aos filhos da geração pós-Segunda Guerra. Para entendermos a pressão de que os adolescentes são alvos, precisamos entender que os *Baby Boomers* buscavam estabilidade em suas empresas mais do que o empreendedorismo, por conta da retomada econômica que aconteceu principalmente na Europa e nos Estados Unidos, e eram facilmente influenciados pela televisão (inclusive sendo conhecidos como "geração TV") quanto ao padrão de consumo e ao estilo de vida.

Imagine você contar para os seus pais, nos anos 80/90, que você quer ser *gamer* e que não fará faculdade, pois não existe uma que a ajude nessa missão. O mesmo para influenciadora, gestora de tráfego, Growth Hacker ou até mesmo Product Manager. As gerações passadas eram previsíveis, pois eram influenciadas pelas mídias tradicionais. O mesmo não pode ser dito das gerações Y e Z. Cada vez mais nos aproximamos do que Zygmunt Bauman chama, em seu livro *Vida líquida*, de **sociedade líquido-moderna**, que, segundo a sua definição, "*é uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam mais rápido do que o tempo necessário para consolidação de formas de agir*" (2007). Em outras palavras, muitas pessoas podem não acreditar mais nos padrões atribuídos a uma geração por conta da liquidez da nossa sociedade, mas entender o passado e reconhecer a sua solidez nos ajuda a detectar alguns vícios comportamentais até hoje existentes, assim como nos ajuda na estratégia de criar produtos incríveis para essas pessoas.

Por sorte, desde quando decidi, aos 14 anos, que não gostaria mais de me tornar um anestesista ou cirurgião para abraçar o meu lado artístico, tive muito apoio dos meus pais, que já reconheciam a minha facilidade em diferentes campos de atuação. Mas não ache que foi fácil: enquanto, de um lado, eu me sentia livre para poder experimentar e aprender novas habilidades, por outro, eu morria de medo de me tornar uma pessoa superficial e fracassada.

Se você também já se sentiu assim na sua carreira, precisamos entender o contexto industrial por trás dessa pressão por especialidade, que foca em automação de processos, em que nós somos programados para sermos peças de uma grande esteira de produção. Assim sendo, se você não for bom o suficiente apertando um parafuso, você será substituído por alguém que o faça melhor, mesmo que você tenha outras cinquenta habilidades no seu bolso.

Por conta desta herança de eficiência e da sensação de estabilidade financeira das gerações sólidas, as gerações líquidas são duramente castigadas, em uma tentativa frustrante da escola e do suporte familiar de nos organizarem para um mundo que já não existe mais,

para um mercado de trabalho saturado e muitas vezes até falido. O resultado disso é que uma pessoa generalista, no melhor dos mundos, seguirá seus instintos de ser generalista ou de apostar em algo inovador, e terá um grande sucesso, mas sem nunca perder o sentimento de culpa se fracassar e ouvir o tão temido "eu te avisei". Por outro lado, no pior dos mundos, a pessoa generalista não terá o apoio necessário para ser resiliente, superar os obstáculos e vencer na profissão escolhida — ou, ainda pior, acabará sucumbindo e escolhendo uma carreira que não tocará o seu coração, tornando-se uma profissional frustrada e infeliz.

Felizmente, essa preocupação sobre "se o melhor é a linearidade ou a verticalidade na carreira" é bem mais antiga que isso. A discussão por trás da generalidade e especialidade vem desde a época da Grécia Antiga, encontrada pela primeira vez no século VII a. C. nas obras de Arquíloco de Paros, soldado grego e poeta lírico.

2.2 A Raposa e o Porco-espinho

Era uma vez uma Raposa e um Porco-espinho. A Raposa estava sempre tentando caçar o Porco-espinho; por isso, ficava sempre atenta, aguardando por horas a sua presa sair para procurar comida.

Quando ambos os animais se encontravam, a Raposa apresentava todas as suas habilidades: a paciência de esperar sua presa por horas, a velocidade de caça, a destreza na subida de árvores e nos ataques repentinos. O Porco-espinho, por mais que tentasse sair para procurar alimentos quando a Raposa não estivesse por perto, nem sempre conseguia evitá-la.

Ao perceber que estava sendo novamente caçado, ele refletia: "E lá vamos nós de novo. Será que ela nunca vai aprender?". Nesse momento, o Porco-espinho se transformava em uma bola de espinhos, não permitindo à Raposa atacá-lo com sucesso. Assim, a

Raposa voltava frustrada para a sua toca, enquanto o Porco-espinho continuava a sua busca sem ser incomodado.

Essa história é baseada na fábula de Isaiah Berlin chamada *The Hedgehog and the Fox*. Conheci essa história por meio do livro *Good to Great*, de Jim Collins (2001); desde então, a utilizo em palestras e treinamentos para provocar reflexões sobre a importância de se reconhecer como uma raposa ou um porco-espinho.

Segundo Marília Fiorillo, professora de Filosofia Política e Retórica da Escola de Comunicações e Artes da USP, **a Raposa é uma perspectivista** e tem como sua principal virtude a capacidade de articular diversos campos do conhecimento, transitando com conforto e propriedade por vários domínios do saber. Já **o Porco-espinho é um virtuoso** no que sabe e faz, aquele que vê o mundo através de um só prisma e tem a capacidade de criar novos paradigmas em sua especialidade (FIORILLO, 2017).

A fábula, assim como vários estudos e ensaios que vieram em seguida, são baseados em um poema grego de Arquíloco de Paros, no qual ele diz: "***A Raposa sabe muitas coisas, mas o Porco-espinho sabe uma grande coisa***" (FERREIRA, 2019).

A carreira de uma pessoa de produto necessita que você treine fortemente seu lado perspectivista para ter a capacidade de olhar um problema por diferentes ângulos, a fim de aumentar seu repertório de oportunidades e soluções para o seu negócio. Como diz Abraham Maslow (sim, o mesmo que criou a pirâmide de Maslow) em sua **Lei do Instrumento**: "*Suponho que seja tentador, se a única ferramenta que você tem é um martelo, tratar tudo como se fosse um prego*".

Nascendo como Raposa e crescendo como Porco-espinho

Verdade seja dita, sempre que você precisar escolher um único animal para representar toda a sua carreira quanto à amplitude ou à

profundidade de suas habilidades na gestão de produto, você terá uma carreira bem limitada e longe do seu potencial.

Em muitos artigos e imagens na internet, encontramos a comparação de pessoas especialistas e generalistas sendo representadas por um alvo com uma única flecha no centro (especialista) ao lado de um alvo com muitas flechas dispersas (generalista). Eu chamo isso de **Falácia do Especialista**, pois o tiro ao alvo é um esporte que privilegia o foco, então já é uma disputa injusta entre os dois perfis. Se a tarefa fosse testar o arco para encontrar defeitos e sugerir melhorias, tenho certeza de que todo mundo escolheria a segunda imagem, a com flechas dispersas.

Outros muitos argumentos sobre o benefício de ser generalista para atuar em áreas complexas e imprevisíveis são apresentados pelo autor David Epstein no livro *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World* (em português, *Por que os generalistas vencem em um mundo de especialistas*). Nesse livro, Epstein (2019) também dá diversas versões sobre a Falácia do Especialista. Ele argumenta que os principais inventores da história foram aqueles que ultrapassaram os limites das suas áreas de atuação — dos quais eu posso destacar dois dos meus maiores ídolos: Albert Einstein e Leonardo Da Vinci.

Ainda em cima desta falácia, podemos acrescentar um estudo realizado pela Jennifer Merluzzi, professora da Tulane University, junto a Damon Phillips, professor da Columbia Business School, que trouxe informações bastante relevantes e que comprovam que o mercado de trabalho valoriza mais as pessoas generalistas do que especialistas, tanto no aspecto de oportunidades quanto em bonificações e promoções. O estudo foi realizado com aproximadamente 400 alunos que se formaram nos principais programas de MBA dos EUA em 2008 e 2009, tornando-se uma referência para muitos outros estudos, inclusive sendo publicado posteriormente na **Harvard Business Review** com o título *Generalists Get Better Job Offers Than Specialists* (TORRES, 2016).

Por isso, eu acredito que o melhor caminho para uma pessoa iniciar com o pé direito a sua carreira em gestão de produto é através da sua generalidade. Seu perfil perspectivista ajudará você a aprender de forma mais rápida os diferentes conceitos, processos, ferramentas e métricas necessárias para entregar valor para sua empresa, mesmo que ainda sem muita autonomia no cargo.

Em nosso mundo, chamamos o ato de lidar com diferentes contextos de *equilibrar pratos*, enquanto as pessoas que são *context switchers* (traduzido para o português como "trocadores de contextos"), em vez de equilibristas, as chamamos de malabaristas. O ato de equilibrar pratos ou fazer malabares com múltiplos objetos é uma tarefa quase impossível no começo de carreira, pois o nosso cérebro está sempre treinado para focar em um único objeto por vez, além de pressionar todas as senioridades que atuam em produto.

Inclusive, no terceiro *cohort* da nossa Imersão Leadership (treinamento presencial que damos para líderes de produto pela Produtos Incríveis), introduzimos uma experiência circense, na qual executamos uma oficina de malabares com todos os participantes — ou seja, eles foram desafiados a literalmente equilibrar pratos durante um treinamento.

Figura 2.2: Alunos equilibrando pratos.

Muita gente nesse momento pensaria: "Então, malabaristas são generalistas?". Talvez no começo, mas logo eles se tornam especialistas na arte de malabares. Parece confuso, não é? Por isso, vou recorrer a um dos maiores autores da nossa área, o escritor e também jornalista Malcom Gladwell. Em seu livro chamado *Outliers* (em português, *Fora de Série*), Gladwell conta a teoria das 10 mil horas de vôo como fator comum a diversos experts mundiais. Segundo Gladwell, "*10 mil horas é o número mágico da grandeza*" (2011).

Claro que isso não quer dizer, na prática, que nos tornaremos melhores que outras pessoas, pois envolveria outras variáveis, sendo inclusive uma hipótese complexa de se testar; mas, sim, que, se trabalharmos com foco em uma habilidade durante oito horas por dia, por três a quatro anos, nós "masterizamos" (nos tornamos mestres) essa habilidade. Os malabaristas passam tantas horas por

dia, durante anos, praticando a habilidade de equilíbrio que eles se tornam verdadeiros especialistas na arte de equilibrar e manipular diferentes objetos.

Uma pessoa que entrar hoje como gestora de produto júnior (também conhecida como APM, *Associate Product Manager*) demorará em torno de três a quatro anos para se tornar uma gestora de produto plena II. Ou seja, você atingirá provavelmente suas 10 mil horas de voo no meio do seu desafio como profissional pleno(a). Como você já deve ter captado, você se tornará especialista na sua arte de "equilibrar e movimentar diferentes objetos" da sua área, ou seja, você se tornará uma pessoa especialista em gestão de produto.

Por isso, diferentemente de quando você é uma Raposa na posição de júnior, ser plena demandará bastante do seu lado Porco-espinho como gestora de produto. Nessa etapa, você já conhecerá as ferramentas, riscos e processos e poderá usar a sua experiência (por ter "masterizado" a sua habilidade) como PM para aumentar sua ambição de entrega de valor para a sua empresa, concentrando-se em tomadas de decisão, estratégia de produto, priorização e gestão de conflitos de diferentes pessoas e departamentos.

Demonstrar segurança e efetividade nessa etapa vai levar você à próxima etapa na sua carreira: a tão sonhada alta senioridade. O que esqueceram de lhe contar é que nem a Raposa, nem mesmo o Porco-espinho serão o suficiente nessa etapa. Por isso, você precisará ser um lindo, esperto e astuto Macaco.

2.3 Transformando-se em um Macaco

Você já deve ter ouvido esse perfil com outros nomes, como *T-shaped*, Transversalista ou até mesmo como perfil Unicórnio. Mas,

como unicórnios não existem, a melhor forma de representar uma pessoa transversal é o Macaco.

Os primatas possuem diversos tipos de inteligência, como planejamento especial, moralidade, manuseio de ferramentas, aprendizados por convívio social e muito mais. Assim, além de serem animais muito versáteis, que pulam, se penduram, andam com duas e quatro patas, eles se diferenciam muito por suas inteligências quase humanas, pouco vistas em outros animais (MIRANDA, 2010).

Para se destacar como uma gestora de produto sênior, você precisará identificar momentos nos quais será necessária a sua visão generalista e holística, e outros que vão desafiá-la em cima de suas especialidades desenvolvidas em mais de quatro anos de experiência em gestão de produto.

Então, entre Raposa, Porco-espinho ou Macaco, escolha os três, um para cada etapa da sua jornada profissional. Lembre-se de que existem generalistas bons e ruins, assim como especialistas bons e ruins, em qualquer área de atuação. Escolher um começo generalista vai contribuir para o aumento de oportunidades, assim como para a aceleração de bônus e reconhecimentos. Também vai ajudar você a se tornar uma grande profissional sênior no futuro, principalmente se você decidir se tornar gestora de pessoas, posição que exigirá que você volte a ser uma profissional mais generalista.

Resumo do capítulo

- Cuidado quando você não for reconhecida pela sua principal fortaleza;
- Se você é generalista, abrace o seu perfil perspectivista;
- Uma PM sênior tem a consciência de quando buscar um olhar mais holístico ou mais profundo em cima de um problema e uma solução.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. *Vida líquida*. Zahar, 2007.

COLLINS, Jim. *Good to Great*: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness, 2001.

EPSTEIN, David. *Range*: Why Generalists Triumph in a Specialized World. Riverhead Books, 2019.

FERREIRA, Moisés O. A lírica grega arcaica: Arquíloco de Paros; Estudo do fr. 19. *Alétheia* – Estudos sobre Antiguidade e Medievo, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/Aletheia/article/view/31/26. Acesso em 7 nov. 2022.

FIORILLO, Marília. Marília Fiorillo explica diferença entre raposa e porco-espinho. *Jornal da USP*, 7 ago. 2017. Disponível em: https://jornal.usp.br/atualidades/marilia-fiorillo-explica-diferenca-entre-Raposa-e-Porco-espinho/. Acesso em 7 nov. 2022.

GLADWELL, Malcom. *Outliers:* The Story of Success. Back Bay Books. 2011.

MIRANDA, Giuliana. Macaco primitivo aprende

conceitos de matemática. *Folha de S. Paulo*, 19 jan. 2010. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2010/01/681440-macaco-primitivo-aprende-conceitos-de-matematica.shtml. Acesso em 7 nov. 2022.

TORRES, Nicole. Generalists Get Better Job Offers Than Specialists. *Harvard Business Review*, jun. 2016. Disponível em: https://hbr.org/2016/06/generalists-get-better-job-offers-than-specialists. Acesso em 7 nov. 2022.

Capítulo 3
O vale da morte opinativo e como evitá-lo

O Vale da ~~MORTE~~ Opinativa

e como evitá-lo

Quando as pessoas me procuram para tirar dúvidas, prestar mentorias, consultorias ou para me fazerem perguntas após palestras de produto, elas sempre estão interessadas em saber as métricas, as técnicas de descobertas, como resolver problemas ou pensar em soluções, mas nada disso sairá do papel se a sua habilidade de trabalhar com dados, evidências e fatos não for desenvolvida.

Um dos grandes desafios para gestores de produto é, também, um desafio invisível: lidar com a opinião de outras pessoas que não realizaram um estudo prévio ou que não embasam suas falas em dados para um determinado tema. De que adianta reunir dezenas de dados, passar dias pesquisando e criando suas argumentações se qualquer outra pessoa pode introduzir um "eu acho" na reunião e ganhar o seu espaço na discussão? Essa ação ainda abre margem para que outras pessoas possam participar desse momento opinativo, onde os dados se tornam secundários na fala e a opinião vira caminho primário de uma tomada de decisão, por mais que possa colocar todo o trabalho em risco. Para esse momento, que acontece em muitas empresas, eu dou o nome de *vale da morte opinativo*.

Veja como esse vale da morte pode surgir com este exemplo real:

Processo de construção de roadmap

1. Coletar dados de diferentes departamentos;
2. Entrevistar diferentes níveis de clientes;
3. Definir as apostas de produto por meio da identificação de oportunidades;
4. Conseguir a aprovação do conselho executivo ou da liderança direta;
5. Conseguir a aprovação de líderes de outros departamentos.

Perceba que as três primeiras etapas fazem parte do trabalho de produto: buscam coletar dados que ajudem no processo de escolha e identificam oportunidades de entregar mais valor para os clientes e

para a empresa. O maior desafio está nas duas últimas etapas, pois elas podem simplesmente destruir toda a estratégia, criada com base em dados, como um castelo de cartas de baralho.

O item quatro, por mais que seja um grande risco, é uma etapa necessária, pois precisamos sempre da aprovação do conselho ou da diretoria para grandes decisões. Essa reunião serve para debater as decisões e alinhar as expectativas quanto à estratégia tomada. O conselho executivo está sempre focado em ***business outcomes*** (que podemos traduzir para *resultados de negócio*), ou seja, a discussão deles é entender se a maneira como estamos desenhando o nosso investimento de esforço e tempo está tocando o resultado desejado por eles, além de identificar os riscos e oportunidades de médio e longo prazos.

Para quem ainda não teve a oportunidade de participar de uma reunião dessa, é uma das coisas mais interessantes de se fazer, pois exige bastante do seu poder de concisão, de argumentação, de levar os dados certos para a mesa, além de exercitar o seu poder de negociação e também o de empatia, pois você precisará se colocar no lugar do conselho para ser cada vez mais estratégico(a) em suas apresentações.

O item cinco (conseguir a aprovação de líderes de outros departamentos), por sua vez, é um risco ainda maior do que a aprovação de conselho executivo, pois você lidará com líderes de diferentes departamentos, com diferentes *backgrounds* e, principalmente, diferentes definições de sucesso, por conta de seus objetivos setoriais. O *roadmap de produto*, por exemplo, deve ser um trabalho estratégico e baseado em dados, podendo durar semanas ou até meses, e, ainda assim, pode ser destruído por um sopro de um líder que acredita que a funcionalidade A deveria ser priorizada no lugar da iniciativa B. Sabe o que é o pior nisso tudo? É que ele está certo, visto que essa funcionalidade A é mais importante para o setor dele do que a outra iniciativa.

Nesse momento, eu sei que você já tem total conhecimento de que o produto precisa entregar valor para toda a empresa, por isso chamamos a Gestão de Produto de um departamento agnóstico. Se você abrir a estratégia de priorização para cada departamento aprovar, você remove toda a sua estratégia da mesa, deixando que egos, necessidades individuais e setoriais invadam o seu roadmap, principalmente porque os demais departamentos provavelmente não terão semanas e meses para realizarem as mesmas pesquisas que você e, mesmo que pesquisem e se preparem, não terão a sua visão agnóstica e orientada a decisões de produto, o que provoca grandes conflitos de interesse na montagem do seu roadmap.

Ao gerenciar o produto de empresas de tecnologia, você pode encontrar a necessidade fictícia de aprovação de múltiplos departamentos, principalmente quando a empresa estiver próxima de receber um investimento **Série A** (que, segundo a Liga Insights, é uma rodada de investimento que vai de *dois a vinte milhões de reais*), quando a startup já tiver alcançado um mercado e pretende lançar novos produtos para chegar a novos consumidores — ou, como falamos em produto, realizar a expansão de PMF (*Product Market Fit*). Esse é o perfil de uma empresa que ainda não está preparada para confiar totalmente na autonomia dos times de produto e, por isso, usa o máximo de pessoas na aprovação para dar uma sensação de redução de risco de decisões erradas.

Além de não ser escalável, o efeito colateral dessa decisão, em vez de mitigar os riscos, é o de colocar a cultura de produto em risco, afastando o time de amadurecer e perseguir a eficácia em atingir o que chamamos de *product outcomes*, o que podemos traduzir como *"resultados de produto"* e que se conecta diretamente com os resultados de negócio apresentados anteriormente. Esse é um dos maiores exemplos do perigo do vale da morte opinativo para produtos digitais.

3.1 Preparação e comportamento em uma reunião para uma pessoa de produto

Uma filosofia de trabalho que sempre levo para os meus times e todos os gestores de produto que já treinei e mentorei é a importância de você ser a pessoa mais preparada para uma reunião.

Caso a reunião esteja dentro do seu domínio de conhecimento e cobertura, você terá dados, históricos e, talvez, a experiência de já ter rodado simulações e identificado riscos e oportunidades em cima do problema levantado. Caso não seja você a pessoa responsável pela reunião, sempre que um assunto for levantado e contextualizado, você deve selecionar quais informações valem a pena serem mencionadas naquele momento. Se identificar que a discussão foi aberta muito cedo em cima das soluções, sem que a audiência realmente tivesse entendido todos os ângulos (ou pelo menos os mais relevantes) do problema, você deve pedir licença para compartilhar um pouco mais de informações sobre o assunto. Esse simples gesto de balizar o conhecimento será fundamental para evitar uma onda de opiniões soltas e rasas na reunião.

Na teoria, isso parece lindo, mas sabemos que, na prática, muitas vezes não teremos todos os dados para rebater uma opinião ou sugestão. Assim, **se você não tiver nada de concreto para contrapor, você não deve *achar* (opinar)**. No máximo, se isso ferir alguma intuição sua, você pode dizer: "Olha, eu não tenho nada agora para refutar essa informação, mas acredito que não seja esse o melhor caminho no momento. Se vocês não se opuserem, eu posso rodar uma pesquisa para sugerir melhores caminhos. Ou, se preferirem, vocês poderiam considerar também o caminho B no estudo de vocês".

Infelizmente, apenas uma minoria das pessoas se prepara realmente para isso e, quando não há dados ou evidências sobre um assunto, não se posiciona fora do achismo, nem mesmo pede para investigar melhor o problema, oportunidade ou solução. Essas falhas de

preparação e postura em relação ao achismo tornam as conversas sem qualidade e, principalmente, bem longe de uma cultura *data-driven* (orientada a dados).

Veja bem, não estou criticando a participação de outros departamentos em discussões de produto; elas não só acontecem, como também são fundamentais para a evolução do produto, principalmente para identificar mais oportunidades e riscos e para elevar a diversidade na discussão. Essas conversas só não devem ser opinativas, sem dados ou embasamentos científicos. Gosto de chamar essas reuniões em que todos têm opiniões sobre tudo de **culto de achismos**, no qual todos querem participar, mesmo que não tenham nenhuma informação, evidência ou fundamento teórico para apoiar suas abordagens, adorando o "deus do achismo" por pura fé.

Se isso acontece em uma reunião de outro departamento, você pode simplesmente manter a sua superpreparação em cima do assunto a ser discutido. Por isso, não esqueça de pedir com antecedência o objetivo e a pauta da reunião, para conseguir se preparar corretamente e trazer os dados certos para enriquecer a sua abordagem e discussão. Se falarmos sobre carreira, só pelo fato de você pedir isso para os responsáveis pela reunião, eles já passarão a reconhecer a sua seriedade e seu profissionalismo, que vem desde entender o objetivo da conversa, até se preparar para a ocasião. Agora, se a reunião for de responsabilidade de produto, você tem a faca e o queijo na mão para fomentar a cultura de produto e de discussões baseadas em dados.

Uma forma simples de evitar que suas discussões se tornem opinativas e virem um culto de achismos é você enviar a pauta para todos os participantes previamente. Um documento padrão de reunião de produto tem cerca de quatro seções:

- **Objetivo da reunião** — Explicar, de forma objetiva, o propósito da reunião. Esse item é fundamental para definir o contexto para os participantes, como se estivesse definindo o

campo harmônico da discussão, como faz um músico com o tom de uma melodia para uma banda que não tem acesso à cifra daquela música.

- **Participantes indispensáveis** — Muitas pessoas podem comparecer como opcionais em uma discussão; contudo, em algumas ocasiões, é necessário listar quem são as pessoas indispensáveis para a discussão – não só para garantir a sua presença, mas, caso a pessoa não tenha agenda, para que ela possa encontrar a melhor janela para participar ou indicar uma suplente para a reunião.

- **Informações úteis** — Vale lembrar que a reunião não é uma competição para saber quem sabe mais, por isso, é importante que a autora da reunião compartilhe o máximo de informações relevantes para o time chegar o mais preparado possível para a discussão. Isso inclui links úteis, principais aprendizados já extraídos, FAQs etc.

- **Estrutura da reunião ou agenda** — Dar visibilidade ao processo de como será executada a reunião. Isso informa aos demais participantes se acontecerá um workshop, se será uma discussão aberta, se terá um fórum para apresentar dados ou até mesmo se precisarão preparar alguma apresentação ou outro material prévio.

Para elevar o nível da sua reunião de produto, você pode utilizar este roteiro base:

OBJETIVO DA REUNIÃO:

"Determinar a melhor resposta às ações recentes do concorrente ABC"

Explique de forma sucinta por que essa reunião é necessária e qual o entregável desejado no fim dela, incluindo a decisão a ser tomada e os próximos passos.

Participantes indispensáveis:

- *Pessoa 1 (Product Marketing Manager)*
- *Pessoa 2 (Especialista BI)*
- *Pessoa 3 (Líder de BU)*

Informações úteis:

"Notícias sobre o movimento do concorrente: link 1, link 2, link 3. Os principais aprendizados estão listados nesse documento (link 4).

Estrutura da reunião

- Problema - 3 minutos
- Dados e evidências - 3 minutos
- Perguntas sobre o problema - 7 minutos
- Levantamento de oportunidades - 7 minutos
- Definição da solução - 7 minutos
- Encerramento - 3 minutos

Defina a estratégia da sua reunião. Você pretende apenas discutir ou rodar algum workshop com os participantes? Não esqueça de deixar um espaço de encerramento, no qual você repetirá em voz alta a decisão tomada, o plano de ação combinado e as pessoas responsáveis por cada ação.

Vamos imaginar que um outro departamento tenha convidado você para uma reunião com esse roteiro. Ao receber uma pauta como essa, você já teria uma linha de estudos bem definida e poderia pedir para o setor de marketing ou de inteligência informações sobre o movimento do seu concorrente, para identificar se existem pedidos registrados de algum cliente em cima das mesmas ações que seu concorrente executou. A partir daí, você pode seguir o mesmo processo para objeções de vendas ou motivos de *churn*, que podemos traduzir para "saída de usuários".

Método P.I.R.E.

Para reuniões que possuem o sabor de uma apresentação, seja de um novo produto, mudança de modelo e até mesmo de resultados de um ciclo, gosto de recomendar o método P.I.R.E., desenvolvido pelo empreendedor amigo Edson Mackeenzy. Em seu livro *Pitch Perfeito* (2019), Mack (como é chamado carinhosamente no meio) apresenta esse método, desenvolvido depois de muitos anos de contato como mentor, avaliador e instrutor de milhares de empreendedores no Brasil e na América Latina.

O método P.I.R.E. garante a sua intencionalidade nos pontos mais importantes na hora de fazer um *pitch* (um discurso de vendas rápido para vender algo ou até uma ideia, de forma impactante). A seguir, comento cada um desses pontos.

Planejamento do discurso

Antes de abrir um programa de apresentações, comece pela avaliação dos fatores internos que podem gerar riscos para a sua apresentação, como insegurança, conhecimento sobre o tema, medo de falar em público etc.

A partir daí, investigue os fatores externos, como tempo de apresentação, ambiente, iluminação ou contraste do projetor, perfil da audiência e muito mais. Eu já sofri tanto por não me preparar para contratempos externos que, atualmente, levo sempre cabo de

força, adaptador de energia e de cabos (mais de um) e o meu próprio passador de slides.

Interesse

Mack conta em seu livro que o seu discurso precisa ser bom o bastante para fazer com que o público conheça, goste e confie no que você está vendendo. Para isso, você precisa educar, criar um relacionamento e convencer a sua audiência de que o caminho que você está propondo é o melhor a se seguir.

Em todas as propostas de uma história interessante, o roteiro sempre começa com um problema, para gerar identificação e conexão com o seu público. No livro *Pitch Perfeito*, Mackeenzy ainda traz dez perguntas que podem ajudar na construção do seu roteiro de apresentação de uma nova ideia ou produto, mas vale reforçar que o discurso pode precisar ser adaptado para o seu contexto:

>

- Qual é a dor ou problema que o seu negócio resolve?
- Como seus clientes conseguem solucionar esse problema sem o seu negócio?
- Como o seu negócio soluciona esse problema de maneira mais eficiente?
- Quais são os diferenciais e as vantagens da sua solução?
- Como e/ou onde sua solução faz isso?
- Em que estágio de maturidade está o seu negócio?
- Como pretende ganhar dinheiro com o seu modelo de negócio?
- Você tem concorrentes? O que eles fazem?
- Quem é a sua equipe?
- Qual é o seu mantra? Por que você dedica tempo a isso?

Essas perguntas, embora estejam mais voltadas para um pitch de startups para conseguir agenda de uma investidora, ilustram bem

como as perguntas são poderosas para se criar vários gatilhos de interesse na sua audiência, seja ela qual for.

Reação

Existem dois tipos de apresentações: aquelas em que você precisa se esforçar muito para conquistar e reter a atenção das pessoas até o fim, e aquelas em que as pessoas são obrigadas a permanecerem até o final. Em ambos os casos, você precisa compensar essas pessoas por dedicarem parte do tempo delas a você. Eu mesmo sempre busquei entender, junto às empresas que me contrataram para realizar palestras corporativas, qual o objetivo da minha palestra; assim, eu podia adaptar o meu tempo, o conteúdo e até o meu tom de voz para atingir o objetivo proposto. O mesmo funciona para reuniões. Diversas vezes fui chamado para reuniões bem críticas, com o argumento "o cliente é difícil", exatamente por saberem que são as pessoas com quem eu mais gosto de conversar, não só pelo exercício do meu lado argumentativo, como também por eu ter um histórico de sucesso com esse perfil.

Existe uma lista, de fonte desconhecida, que elenca de forma bem interessante como cada perfil de colaboradoras tem uma expectativa diferente sobre uma apresentação que tem como base a exposição de dados:

- **Principiante** — Nova no assunto, mas ansiosa por uma profunda compreensão;
- **Generalista** — Mais interessada em temas macro e análise de alto nível;
- **Especialista** — Quer que a informação seja menos baseada em histórias e mais exploratória;
- **Supervisora** — Busca insights acionáveis e acesso aos detalhes;
- **Executiva** — Consciente do tempo e requer conclusões e implicações iniciais.

Conhecer o perfil da sua audiência vai influenciar completamente a sua maneira de gerenciar uma reunião; por isso, é importante conhecer ao máximo a receptora da mensagem e qual o seu nível de entendimento e envolvimento com o tópico abordado.

Engajamento

Não basta apresentar problemas, dados e a solução para conseguir o seu objetivo final. Você precisa garantir que o seu problema seja sedutor o suficiente para que a sua audiência sinta a dor apresentada. Só assim eles vão se conectar emocionalmente com o dado apresentado para estarem mais sensíveis para a solução apresentada. Esse é o poder do *Storytelling*, a criação de uma narrativa que se conecta diretamente com a vida e as expectativas da nossa audiência.

Eu levo tão a sério o desafio de engajamento que eu sei exatamente quando fazer uma piada ou trazer uma informação tão chocante que faz as pessoas se ajeitarem na cadeira. Trazer só um número ou um gráfico não é forte o bastante para engajar o seu público-alvo. De acordo com a pesquisa *Harnessing the Power of Stories*, sobre fatos e histórias, realizada pela Jennifer Aaker (2019), professora de Marketing da Stanford Graduate School of Business, 63% dos participantes da pesquisa lembraram da história contada, enquanto apenas 5% dos participantes lembraram da estatística apresentada na história.

Uma boa história contada, com uma estratégia bem definida, sempre terá a chance de gerar um grande engajamento e atingir o objetivo traçado pelo seu time. Como diz Mack: "Fatos informam, mas histórias vendem".

Preparação para uma coletânea de reuniões

Um ponto superimportante para a empresa organizar e as pessoas se prepararem para uma reunião é definir no título qual é o tipo de

reunião, se ela é uma discussão aberta, se precisaremos tomar alguma decisão ou se é um planejamento de próximos passos etc.

Em 2019, participei do *Leadership Summit*, um encontro estratégico anual de lideranças da Liferay Cloud que foi realizado presencialmente em Los Angeles. Nossas sessões de discussões eram divididas entre palestras e workshops. Em 2020, por conta da pandemia, o formato adotado foi o virtual. 15 líderes, de 3 continentes diferentes, se juntaram por 6 dias inteiros para discutir diversos tópicos, divididos em 3 categorias: discussão aberta, apresentação individual e brainstorming em grupo.

O *Leadership Summit 2020*, em geral, foi um sucesso, tendo uma repercussão muito mais positiva do que a do ano anterior, que foi presencial. Existem muitos fatores que levaram a esse resultado, mas um dos principais aconteceu já na submissão dos tópicos: de 94 tópicos sugeridos, apenas 46 foram selecionados pelo conselho executivo. Vale destacar que não só a necessidade da submissão dos tópicos com título, mas também a associação obrigatória do tópico a um dos objetivos que a empresa compartilhou para o ano seguinte, ajudaram bastante na geração de valor para a reunião. Veja, por exemplo, uma das minhas sugestões que foi apresentada na reunião de lideranças em 2020:

- **Título:** Structuring Product Teams
- **Sugestão de tempo:** 30 min
- **Objetivo relacionado:** Scalable Excellence
- **Responsável:** Bernard De Luna
- **Departamento:** Product Management
- **Tipo:** Open Discussion

Outro fator que foi o grande responsável pelo sucesso do evento foi a preparação e o apoio do *Leadership Summit 2020* pelo nosso time de design, que foi responsável por criar todos os templates utilizados: o template de anotações e resumos de todas as sessões

realizadas; o template no Miro para todas as facilitações de ideações envolvendo as lideranças; e templates no Google Slides para serem utilizados nas apresentações de palestras.

O resultado foi um grande sucesso, com quase 800 ideias levantadas em apenas 6 dias, e mais de 1.600 votos para priorizar e selecionar as melhores ideias para serem implementadas no ano seguinte. A preparação prévia para uma reunião, seja criando artefatos, seja garimpando dados, objeções e riscos, é um dos maiores fatores para otimizar reuniões e valorizar as decisões que são geradas a partir daí. O segundo grande fator é o seu comportamento como uma pessoa gestora de produto com seus pares e líderes.

Tudo que não vem de uma especialidade inicial favorece um culto de achismos. Dificilmente você verá alguém sugerindo uma outra abordagem de solução para uma médica ou para uma engenheira. Mas, como produto vem de uma função dispersa e generalista, todos se sentem um pouco conhecedores e à vontade para darem seus pitacos. O mais importante aqui é entender que você não tem que eliminar ou reduzir a disposição e a proatividade de outras pessoas (do seu e de outros times) participarem e darem ideias; você só precisa organizar esse processo e não deixar que isso atrapalhe a sua estratégia quanto à evolução do seu produto como meio de gerar valor para o negócio.

Por isso, tenha claro que você está preparada(o) para toda reunião, que você sempre agradecerá toda ideia vinda de outro time e que, se lhe pedirem para tomar uma decisão que o(a) deixe desconfortável por não ter todo o contexto, você responderá que vai investigar melhor e que em outro momento dará uma resposta final. Enquanto você educa os demais times de que você, como um ser humano, não consegue saber tudo sobre tudo, muito menos tomar uma decisão importante em uma reunião onde você não tem dados e evidências suficientes para tal, lembre-se de garantir que as portas estejam sempre abertas a críticas e ideias.

Esse comportamento vai ser crucial para a criação de uma cultura de produto, onde os setores respeitam a sua preparação, a sua capacidade de entendimento do problema e, principalmente, o quanto você leva a sério a sua tomada de decisão e o impacto que você quer gerar na empresa — mesmo que para isso você tenha que dizer, em alguns momentos, um sonoro "não".

3.2 O poder de dizer "não"

Uma das missões mais difíceis de uma pessoa de produto, principalmente em altos cargos, é saber quando envolver outras pessoas, quando dar liberdade, mas, principalmente, quando dizer "não".

Segundo afirma o especialista em treinamento Bruce Tulgan no artigo *Learn When to Say No* ("Aprenda quando dizer não"), da Harvard Business Review:

"Um bom 'não' tem a ver com tempo e lógica. Você deve dizer 'não' às coisas que não são permitidas, não podem ser feitas ou que, no geral, não devem ser feitas. Eu chamo isso de 'no gates'*, um conceito que peguei emprestado de uma técnica de gerenciamento de projetos chamada revisões* 'stage-gate'*, que divide as iniciativas em fases distintas e, em seguida, submete cada uma a uma decisão de 'prosseguir, não prosseguir'."* (TULGAN, 2019; tradução livre)

De acordo com a apresentação de Tulgan, o primeiro *gate* (que podemos traduzir para *"portão, cancela, passagem"*) é quando o pedido afronta algum procedimento, diretriz ou regulamento que proíba a sua passagem. O segundo *gate* acontece quando um pedido não é factível, seja por recursos ou por falta de conhecimento. Por fim, temos o terceiro e mais difícil *gate*, que é quando não temos motivos claros para dizer "não" e, por isso, precisamos de mais informações para julgar adequadamente o

pedido, dependendo de outras variáveis para aceitar ou não essa investigação nesse momento.

Embora a análise seja voltada para você investir o seu esforço em ajudar outras pessoas ou departamentos, a teoria do *state-gate* também é superaplicável para você dizer "não" sobre pedidos e solicitações em cima do seu produto. Veja na prática possíveis respostas para os três *gates*:

- **Gate 1**: Essa funcionalidade / alteração requisitada fere nossa política. Por isso, não temos previsão de investir esforço nessa iniciativa.
- **Gate 2**: Atualmente, não temos recursos / conhecimentos necessários para priorizar essa solicitação. Por isso, não temos previsão de investir esforço nessa iniciativa.
- **Gate 3**: Ainda não estão claros nessa requisição os benefícios / riscos / contrapartidas / o funcionamento; por isso, precisamos priorizar para entender se conseguimos investir em uma investigação ou não nesse momento.

Embora a fundamentação do seu "não" seja muito importante, o maior desafio é ter a inteligência emocional para lidar com esses momentos. Eu nem preciso dizer para vocês o quanto é importante investirem em inteligência relacional e emocional, principalmente para que vocês possam ascender a posições de liderança de equipes da melhor forma possível.

Uma estratégia que sigo sempre que há uma crítica ou uma posição contrária ao meu levantamento ou àquilo em que estou trabalhando no momento é sempre ficar calado e escutar tudo de forma atenta. Mais do que escutar com atenção, eu transformo todos os pontos em itens, seja memorizando através da contagem com os dedos, seja transformando em *post-its*, lista no caderno ou anotações em algum programa de computador. Assim, quando nasce o silêncio, eu sei que chegou a minha vez, então começo a pontuar todos os itens, avaliando o que vale discutir, o que vale incluir (seja por

oportunidade ou por política) e o que não é aplicável, seja por ferir alguns dos *gates*, por falta de dados ou de contexto.

Preciso confessar que nem sempre fui assim. Já fui muito ansioso em reuniões, falando o tempo todo, atropelando quem vinha com outra ideia sem realmente processar o que o outro falava. Aos meus 19 anos de idade, eu trabalhava em uma empresa de inteligência artificial localizada no Rio de Janeiro. Em diversas oportunidades, a diretora executiva da empresa me convidava para a sua sala para debater os assuntos mais variados possíveis. Em um desses debates, ela me ensinou algo que nunca mais saiu da minha cabeça:

> *"Ninguém consegue ou deveria responder de verdade uma pergunta em menos de cinco minutos."*

Nesse dia, eu percebi que responder uma pergunta rápido não me faria ser a pessoa mais inteligente da sala, e sim a pessoa mais ansiosa da sala. A partir de então, tento manter minha inteligência emocional em todas as oportunidades. Espero meu tempo e lugar de fala e me mantenho aberto para novos assuntos, sem deixar de ser preciso e coerente com o momento da empresa e/ou produto, principalmente sabendo da minha responsabilidade em ter que dizer "não" para algumas coisas.

Em alguns cenários, temos o que chamo de **momentos de encruzilhada**, que é quando você precisa cortar a linha do outro. Sempre que pensamos nesses momentos, imaginamos reuniões síncronas físicas ou virtuais, como pessoas em uma sala de reunião. Mas, acredite, em *chat* assíncrono os momentos de encruzilhada são ainda piores, pois as pessoas não estão se vendo e o silêncio que acontece entre uma mensagem e outra parece ser um ponto negativo, seja de falta de argumentos ou de incapacidade de argumentação.

Nesse cenário, o que faço é responder e esclarecer a primeira argumentação, seja com a resposta, argumentando em cima dela,

ou mostrando que ela não possui dados o suficiente para uma tomada de decisão. Em alguns cenários, peço um tempo para uma melhor investigação ou um debate mais apropriado de forma síncrona via ligação. Entretanto, quando a discussão se torna um grande debate e começam a aparecer muitos posicionamentos improdutivos (novamente, o culto de achismos), a solução é simplesmente reduzir até cessar a sua participação, pois seria como colocar lenha na fogueira de um debate sem fundamento.

Se você acha que o debate sem fundamento já é um problema por tomar muito tempo das pessoas, acredite, ele pode ficar ainda pior quando ele foge tanto do problema inicial e já começa a se transformar em um plano de ações, sem ao menos ter passado por um planejamento mínimo de produto. Nesse momento, você precisa ter pulso firme para não perder o controle da situação.

Minha estratégia para encerrar esse tipo de debate é preparar um texto de início, meio e fim, validar com alguma liderança aliada e, então, enviar para os envolvidos no *chat*, de forma que todos os participantes entendam que a decisão está em produto e que essa mensagem foi a última informação sobre esse tema por ora, e que não está aberta para discussões.

Realmente, essa é uma forma mais contundente e você não vai se sentir confortável em escrever essa mensagem. Talvez você sinta quase uma dor física ao clicar no botão de enviar a mensagem, sem contar o fato de que muitas pessoas dos outros times não gostarão de ter seus debates interrompidos. Mas, não se esqueça: **ser uma pessoa de produto incrível é saber dizer "não" mais do que dizer "sim"**.

Com a experiência de mais de vinte anos com produtos digitais, liderando times de produto em diversas empresas de diferentes portes, fui desenvolvendo habilidades para me ajudar a dizer melhor o "não". Um exemplo é, quando possível, ser sempre a última pessoa a falar em uma reunião. Nesse cenário, mostre que você ouviu a pessoa de verdade, que você levou em consideração suas

ideias, que ela tem espaço para ser ouvida, mas que a sua resposta *precisa* ser "não", como se você não estivesse realmente satisfeita em dar essa notícia. Vale lembrar que a pessoa que trouxe a ideia, contraponto ou apresentação teve um trabalho de coragem, preparação e argumentação; por isso, você precisa devolver na mesma moeda, com bastante empatia, reforçando os pontos positivos da ideia e argumentando por que sua resposta final é "não".

Um outro grande aprendizado é, sempre que possível, colocar o seu "não" em um fator de tempo. Assim como uma hipótese é temporal, o "não" também pode ser. Use essa verdade como amenização da sua resposta. Por exemplo, *"Acreditamos que não é o melhor momento para tocar em X, por conta do foco em Y e Z, então vamos deixar assim por enquanto"* sem dúvida será muito melhor apreciada do que um simples "não".

O meu último grande aprendizado sobre o tema veio com os relacionamentos que tive na juventude, em que precisava começar tópicos complicados com positividade — o que não quer dizer com enrolação. Vale lembrar que o medo da rejeição é algo muito negativo e presente na vida das pessoas. Por isso, eu sempre agradecia à pessoa pela sua iniciativa, apresentava os meus pontos e argumentos, abrindo muitas vezes a minha matriz, minhas pesquisas, teses de trabalho e meus dados, e concluía com os motivos pelos quais a minha resposta naquele momento não podia ser "sim".

Utilizo essa abordagem há anos, seja para pedir demissão, realizar demissões, reprovar pedidos de promoção ou pedidos de aumento, rejeitar solicitações de funcionalidades, reprovar uma proposta de solução para um problema apresentado, entre muitos outros assuntos complexos e sensíveis que fazem parte do dia a dia de líderes de produto e gestores de equipes.

Seja para dizer "não" ou para conseguir um "sim", invista tempo em ganhar o máximo de contexto sobre o ponto que será analisado,

garantindo que você se preparou da melhor forma para aquele momento. Caso a decisão seja importante e você não se sinta capaz de tomá-la, não tenha medo de trazer visibilidade a esse fato, de pedir mais tempo para avaliar ou até mesmo de dizer "não" por ora. O seu time e a sua própria liderança verão você como alguém diferenciado, que está sempre fazendo o melhor para gerar valor para o negócio — as mãos certas para confiarem o produto.

Resumo do capítulo

- Cuidado com o vale da morte opinativo;
- Reuniões de aprovação com lideranças são umas das melhores fontes de aprendizado sobre concisão e argumentação;
- Prepare-se. Seja a pessoa mais bem preparada para uma reunião;
- Reduza o impacto do culto de achismos com um documento padrão de reunião prévio;
- Utilize o método P.I.R.E. para garantir a sua intencionalidade nos pontos mais importantes na hora de fazer um discurso;
- A teoria do *state-gate* pode ajudar bastante você a dizer "não" para pedidos e solicitações em cima do seu produto;
- Responder uma pergunta de forma rápida não faz de você a pessoa mais inteligente da sala, e sim a pessoa mais ansiosa da sala;
- Ser uma pessoa de produto incrível é saber dizer "não" mais do que dizer "sim".

Referências

AAKER, Jennifer. Harnessing the Power of Stories. (Vídeo). *Stanford University*, 2019. Disponível em: https://womensleadership.stanford.edu/stories. Acesso em 7 nov. 2022.

LIGA INSIGHTS. *Como funcionam e quais os tipos de rodadas de investimento*. c2022. Disponível em: https://insights.liga.ventures/inovacao/o-que-e-rodada-de-investimentos. Acesso em 7 nov. 2022.

MACKEENZY, Edson. *Pitch perfeito*: os segredos para criar um discurso incrível, antes mesmo de ter um negócio. Palavras dos Céus, 2022.

TULGAN, Bruce. Learn When to Say No. *Harvard Business Review*, 2020. Disponível em: https://hbr.org/2020/09/learn-when-to-say-no. Acesso em 7 nov. 2022.

Capítulo 4
A Alegoria da Caverna de ideias de produto

A alegoria da CAVERNA de Ideias de Produto

A nossa mente funciona de forma muito parecida com a Fantástica Fábrica de Chocolate de Willy Wonka. Tudo o que imaginarmos, podemos transformar em chocolate. O efeito de transformar um pensamento em algo visual é o que chamamos de idealizar. Se você idealizou um chocolate e veio uma barra de chocolate na sua cabeça (provavelmente no lado esquerdo superior da sua visão), provavelmente você teve uma ideia.

O fundamento filosófico da formação de ideias que você tem na sua cabeça era descrito por Platão como ideias que eram formuladas e escondidas em nossas mentes, antes de nascermos. Assim, ao nascermos, nós vamos relembrando e mentalizando essas ideias pré-formadas.

Já Aristóteles, discípulo de Platão, passou a defender a vivência das ideias — o famoso Empirismo, descrito como a teoria que afirma que o conhecimento vem principalmente da experiência sensorial prática e da vivência. Se você estudar piano isolado em uma remota residência por 20 anos, você terá desenvolvido uma grande habilidade e um conhecimento empírico sobre a música e o piano. Sua profundidade empírica será de muito valor para uma necessidade especialista; entretanto, você terá pouco repertório empírico para a sua generalidade ajudá-lo(a) a resolver problemas complexos que não envolvam a sua música.

Nesse momento, podemos também citar o próprio Mito da Caverna, de Platão, o qual afirma que nós somos prisioneiros de um mundo limitado, com baixa vivência, presos em crenças e programações. Essa limitação de nossas ideias nos faz ter uma visão distorcida dos problemas, dados e soluções, como as sombras e os ecos da caverna.

Buscar a diversidade de pensamentos, a expansão de vivências, a captação de conhecimento empírico não é uma tarefa simples, pois a *não busca*, ou seja, a aceitação da nossa limitação, é a decisão mais fácil e a de menor esforço para termos — não é à toa que a chamamos de Zona de Conforto. Sair da caverna, para Platão, é a

verdadeira busca pela Zona de Crescimento por meio da ampliação de mundo, o que claramente nos traz bastante desconforto, como a luz do Sol quando vista pela primeira vez.

Você já tentou usar um garfo com a sua mão não dominante, ler uma partitura pela primeira vez ou fazer embaixadinha com a sua outra perna? É uma experiência quase dolorosa, pois exige muito do nosso cérebro para que ele saia da zona de conforto e complete essa tarefa com sucesso.

Eu tenho um desafio para você: abra uma folha de papel e desenhe em três segundos uma casa simples com um telhado e uma porta de entrada. Tenho certeza de que você terá facilidade nessa ação. Agora tente executar a mesma atividade, mas, desta vez, antes de você colocar o lápis no papel, feche os olhos e só os abra quando finalizar a atividade. A falta de perspectiva nos atrapalha de executar da mesma forma que fazemos em nossa zona de conforto, e é exatamente assim que nos sentimos ao estar fora da caverna.

Depois de sair da caverna e vivenciar uma expansão tão transformadora, que nos mostra que nossas crenças estavam erradas e nos impediam de alcançar o que Platão chama de *conhecimento verdadeiro*, nos sentimos na missão de libertar os outros prisioneiros. Isso, em nosso mundo, podemos comparar ao chamado para compartilhar conhecimento e gerar transformação em seus pares. Porém, a Zona de Conforto é muito mais sedutora e menos assustadora do que a Zona de Crescimento, do que uma nova verdade ou conhecimento real que podem alterar nossas crenças e falsas verdades.

Portanto, no Mito da Caverna, os prisioneiros tendem a atacar, como forma de desvalorizar o seu conhecimento empírico, em face de falsas verdades. Vivenciamos muitas histórias no dia a dia que tocam o Mito da Caverna, como o Efeito Dunning-Kruger, explicado por Alisson He para o *The New York Times* (2020):

"O efeito Dunning-Kruger, cunhado pelos psicólogos David Dunning e Justin Kruger em 1999, é um viés cognitivo no qual as pessoas que pouco performam superestimam suas habilidades. A pesquisa de Dunning e Kruger mostra que indivíduos com baixo desempenho chegam a conclusões errôneas e fazem escolhas infelizes, mas sua incompetência os priva da capacidade de realizá-lo. Essa incompetência, por sua vez, os leva a 'manter visões infladas de seu desempenho e capacidade'." (tradução livre)

Ou seja, baixa performance e incompetência com baixo nível de consciência geram um "ataque" à qualidade do outro, como defesa de um conhecimento real, da mesma forma que os prisioneiros da caverna fariam ao prisioneiro que se libertou. Ainda no artigo de Alisson,

*"de acordo com Dunning, a marca registrada da inteligência é ser **'bom em saber o que não sabemos'**. Se quisermos evitar o impacto de vieses cognitivos, como o efeito Dunning-Kruger, e se quisermos nos aprimorar de modo geral, é vital estarmos cientes de que sempre há mais para saber."* (HE, 2020)

Que tal outro exercício? Tente buscar em sua mente a última vez em que você deu uma ideia para alguém e a pessoa reagiu como se fosse uma ideia estúpida, sem nem se dar o trabalho de "mastigá-la". Conseguiu? Pois é, para pessoas que gostam de compartilhar boas ideias (retornar à caverna), isso acontece o tempo todo. Porém, mais importante do que entendermos a filosofia por trás de quem tem uma ideia é entender a filosofia de quem está do outro lado da caverna, para que você nunca "corte" as ideias dos outros sem avaliá-las quanto à importância e urgência, mesmo que seja de uma forma mais simples, para definir a sua prioridade de uma avaliação mais profunda.

Você só vai conseguir viver livremente, captar conhecimentos novos e crescer como pessoa e profissional quando se permitir escutar as ideias de outras pessoas. Portanto, por mais crenças que você possa ter, nunca deixe a sua Zona de Conforto atacar a Zona de Crescimento de alguém — afinal, sem ideias diferentes, não há diversidade e, sem diversidade, não existe inovação.

4.1 Os diferentes tipos de ideias

Sejamos práticos: como você identifica que vale a pena implementar uma ideia e outra não? Muitos de vocês podem responder mentalmente agora "priorizando, Bernard" ou "rodando um Discovery, De Luna". Se você respondeu sobre priorização, precisamos falar sobre esse mal necessário.

Sabemos que as matrizes de priorização nos ajudam a tomar decisões e gerar mais valor para nossa empresa, mas, infelizmente, pesquisadores da University of New South Wales discordam (DANESH *et al.*, 2017). Após avaliarem mais de 100 métodos de priorização de projetos, eles concluíram que apenas 2 métodos funcionam de forma confiável: o **AHP (Analytic Hierarchy Process)** e o **DEA (Data Envelopment Analysis)**. Ou seja, todos os métodos de priorização que utilizamos no dia a dia para escolhermos uma ideia a ser implementada são muito mais placebos do que cientificamente efetivos, dando-nos uma falsa sensação de controle e imparcialidade na gestão.

Agora, se em vez de priorização você respondeu sobre utilizar Discovery, você pode mapear riscos, reduzir incertezas e até entrevistar usuários, mas também existirá uma grande chance de ser um resultado enviesado e placebo, visto que, para avaliar ideias, o ser humano tende a superestimar benefícios e subestimar riscos — como foi identificado pelos pesquisadores Yaniv Hanoch, Alexandra

Freund e Jonathan Rolison. Na pesquisa (UNIVERSITY OF PLYMOUTH, 2018), eles descobriram que:

> *"Em média, os participantes estavam excessivamente otimistas sobre os resultados do tratamento, subestimando suas chances de experimentar os efeitos colaterais de um tratamento e superestimando suas mudanças de experimentar seus benefícios.*
>
> *As descobertas têm consequências preocupantes para a prática clínica. Os pacientes são encorajados a tomar decisões informadas, o que pode envolver a decisão sobre um tratamento de câncer. Nosso estudo mostra que os pacientes podem ter expectativas irreais sobre essas opções de tratamento*".
> (tradução livre)

Por mais que você aprenda e use GUT, RICE, ICE, Opportunity Score, Kano Model, MoSCoW, entre muitas outras matrizes de priorização, além de rodar questionários, entrevistas com usuários, Desk Research, Matriz SWOT e outras ferramentas de aprendizado, **todas as ideias são estúpidas e possuem o mesmo valor**, pois o que realmente importa é a capacidade de execução do seu time. Pelo menos, era isso o que eu achava.

Durante anos, mentorei milhares de empreendedores do ecossistema de startups, ouvindo incontáveis ideias de modelos de negócio, funcionalidades e muito mais. Em todas as oportunidades, eu sempre repetia que uma ideia, qualquer pessoa tem (filosoficamente, seja por Platão ou Aristóteles, eu tinha razão) e que elas não valiam nada — e aqui estava o meu erro. Se você já ouviu isso de mim, chegou a hora de lhe pedir desculpas, mas eu só saí dessa caverna há poucos anos.

A máxima para defender que uma ideia não valia nada era apoiada em uma entrevista do diretor James Cameron na qual ele falava que havia tido a ideia mais estúpida de todos os tempos: gravar um filme sobre um navio que bate em um iceberg e afunda — em alusão ao

filme Titanic —, mas que no fim não foi tão mal, visto que faturou mais de 2 bilhões de dólares e ganhou 11 estatuetas nas 14 indicações ao Oscar.

Depois de muitos anos, eu finalmente descobri que existem três tipos de ideias: a ruim, a boa e a ótima. A avaliação de uma ideia é baseada na sua habilidade em sobreviver à máquina de estresse de ideias. Uma ideia ruim tende a não sobreviver a um teste de estresse, enquanto uma ideia boa sai exatamente como entrou na máquina de estresse; por fim, a ideia ótima, além de sobreviver ao estresse, se desenvolve em algo ainda melhor, por meio de sua habilidade de transformação. Para explicar um pouco melhor essas habilidades, precisamos contar um pouco sobre a **estratégia antifrágil**, de Nassim Nicholas Taleb.

4.2 A fragilidade e a antifragilidade das ideias

Nassim Taleb é um líbano-americano bastante conhecido no mercado financeiro. Nos anos 80, conquistou seu MBA pela Wharton School e, no fim dos anos 90, seu pós-doutorado pela Universidade de Paris. Depois de muito sucesso no mercado financeiro, Taleb decidiu focar exclusivamente em sua carreira acadêmica, lecionando nas Universidades de Massachusetts Amherst, de Oxford e de Nova Iorque e escrevendo livros que se tornaram *best-sellers*, como *Iludidos pelo acaso*, *A lógica do cisne negro*, *Arriscando a própria pele* e *Antifrágil*.

Em seu livro *Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o caos* (2014), Taleb utiliza o conceito de fragilidade para analisar o perfil de investidores e de seus investimentos. O frágil não sobrevive ao primeiro choque; o robusto se mantém resistente ao choque, sem alterar a sua situação; já o antifrágil é aquele que se beneficia do choque para se transformar em algo ainda melhor. O mesmo aprendizado pode ser aplicado para a leitura das ideias ruins, boas e

ótimas mencionadas anteriormente. Podemos fazer a seguinte avaliação das ideias:

- Ideias ruins são ideias frágeis. Elas não sobrevivem à máquina de estresse;
- Ideias boas são ideias resilientes (uma pequena diferença da robustez defendida por Taleb). Elas sobrevivem à máquina de estresse e retornam ao seu estado natural;
- Ideias ótimas são ideias antifrágeis. Elas não só sobrevivem à máquina de estresse, como se tornam ideias ainda melhores e mais bem preparadas.

Assim como o investimento e o tipo de investidor de um mercado financeiro precisam de uma análise prévia para definir a fragilidade do seu perfil de investimento (conservador, moderado ou arrojado), o mesmo se aplica para a avaliação de ideias. Toda vez que alguém me abordava perguntando se as suas ideias eram boas, eu sempre respondia: *"Toda ideia é estúpida, o que importa é a execução"*. Agora, nós podemos responder: "Para responder a essa pergunta, eu precisaria fazer um teste de estresse na ideia. Só assim eu poderia dizer a qualidade dela"_.

Ainda na comparação de Nassim Taleb com essa nova abordagem de avaliação de ideias, muitas pessoas me questionariam o custo, o tempo ou qual o processo de avaliação de uma nova ideia. Para responder a essa pergunta, eu teria que retornar à única adaptação da estratégia antifrágil para a avaliação de ideias: a mudança de robustez para resiliência.

4.3 Resiliência x robustez

Esqueça tudo o que você já ouviu sobre resiliência. Muitas pessoas entendem que ser resiliente é ser uma pessoa teimosa, dedicada, que suporta alta pressão. Porém, resiliência significa que, ao acabar

essa pressão e choque externo, você volta ao seu estado original. Objetos resilientes são geralmente representados pelo elástico, que tem a capacidade de ser esticado, alterado, e retornar ao seu estado original após o fim da pressão.

Diferente da resiliência, a robustez, que geralmente é relacionada à força de um objeto, é, na verdade, a habilidade que um objeto tem de não se modificar, mesmo sob situações externas extremas. No fim do experimento, tanto o objeto robusto quanto o resiliente estão em seu estado natural. A diferença é o meio do processo: enquanto o objeto resiliente se modifica e retorna ao natural no fim da jornada, o objeto robusto não se altera em nenhum momento.

Por isso, uma ideia, entre ser robusta ou resiliente, deveria ser resiliente, capaz de ser testada, estressada, avaliada e refutada na máquina de estresse. Se ela for uma ideia robusta, você nem mesmo conseguirá identificar os pontos fracos e os riscos, principalmente por ela não retornar variáveis dos resultados. Então, quando me perguntam sobre custo e tempo de um processo de avaliar uma ideia, eu respondo: "Depende da robustez da ideia".

> "*A dificuldade é o que desperta o gênio*." — Nassim Nicholas Taleb (2014)

Uma ideia robusta é uma ideia forte que possui uma habilidade maior para resistir a falhas e invalidações. As pessoas podem entregar evidências (através de pesquisas secundárias, do próprio currículo e de conhecimento empírico) como forma de redirecionar autoridade para assegurar a robustez e a capacidade de gerar resultados em cima da ideia proposta. Entretanto, vale lembrar que a robustez pode ser uma falsa sensação de firmeza, carregada de vieses, achismos e manipulação de dados, uma maquiagem que esconde um ponto crítico de fraqueza, como um *Calcanhar de Aquiles*, que pode destruir, em um instante, a sua ideia por completo. Melhor a gente contar a história de Aquiles para vocês.

Aquiles era filho do rei Peleu e da deusa Tétis, sendo considerado um dos maiores heróis da mitologia grega. Aquiles era o que chamamos de ideia robusta: quase perfeito, de extrema beleza, audácia, inteligência, estratégia militar, liderança e muito mais. Após o seu nascimento, ele teve o seu corpo mergulhado pela sua mãe, Tétis, nas águas do rio Estige, e todo o seu corpo banhado se tornou completamente invulnerável — exceto pelo seu calcanhar, pois era por onde a deusa o segurava para banhá-lo e, por isso, não se molhou no rio. Apesar de quase todo o seu corpo ser invulnerável, uma única flecha atirada por Páris e guiada por Apolo entrou em seu calcanhar e atingiu o seu tendão. Esse único dano foi capaz de destruir por completo o mais robusto dos heróis — e o mesmo pode acontecer com a sua ideia.

Rodar uma máquina de estresse em momentos oportunos na sua empresa vai garantir que as falhas críticas e os riscos relevantes sejam identificados. Essa descoberta ajudará a eliminar ideias ruins e a priorizar ideias boas, gerando verdadeiras transformações para a empresa. Mais do que o resultado da máquina, o que acontece dentro dela na hora de estressar a sua ideia é a parte mais incrível para uma pessoa de produto. Afinal, é o jogo de coletar, estressar, alternar, convergir e tomar decisões que vai ajudar você, como profissional, a descobrir as melhores oportunidades para a sua empresa e a se especializar nesse processo de gestão de novas ideias.

4.4 Abrindo a máquina de estresse de ideias

Assim como Aristóteles nos apresentou, uma ideia não é realmente uma hipótese. Uma ideia pode gerar várias suposições: ao estressarmos uma ideia, a atacamos tanto que ela nos revelará uma série de incertezas e buracos. Esses buracos de conhecimento serão temporariamente preenchidos com suposições, que podem se tornar hipóteses mais à frente.

Ainda navegando no conhecimento de Aristóteles, foi ele quem trouxe as ideias de categorização e interpretação, presentes em sua obra *Tratados de Lógica* (sim, ele é considerado o pai da lógica). Para contarmos um pouco mais sobre a máquina de estresse, precisamos primeiro entender como projetar uma ideia de produto.

Sabemos que as soluções geradas para resolver problemas identificados vêm de ideias, mesmo que de outras pessoas. Essas ideias muitas vezes vêm cruas e abstratas, o que dificulta a identificação da sua eficácia. Para facilitar a sua tangibilização e melhorar a sua capacidade de estressá-la e comunicá-la para outras pessoas, traduzimos as ideias em palavras ou desenhos, o que chamamos de **Idea Sketching** (que podemos traduzir como "o esboço da ideia"). O esboço reduz significativamente a abstração de uma ideia e nos livra de criar explicações complicadas ao substituí-las por imagens e palavras, que são compreensíveis para todos.

No trabalho acadêmico *Functions of sketching in design idea generation meetings* (em tradução livre, "Funções do esboço em reuniões de geração de ideias de design"), publicado pela Delft University of Technology em 2002, Remko van der Lugt reafirma o estudo de Jonathan Fish e Stephen Scrivener no qual eles identificam que os esboços têm um conjunto especial de atributos que ajudam a mente humana na tradução descritiva de informações propositivas em informações representativas. Em outras palavras, através do esboço da ideia, uma ideia abstrata ganha uma representação, passando a gerar novas descrições, novas representações e até mesmo novas ideias.

É interessante olharmos a importância desse processo, pois ele se conecta com a teoria antifrágil descrita neste capítulo, onde uma ideia, ao ser estressada, pode se tornar ainda melhor. Uma ideia, ao ser esboçada e compartilhada com outros times, pode gerar novas interpretações e complementações, tornando-se uma ideia ainda mais forte e promissora.

Vamos imaginar que você esteja responsável pela criação de um novo produto e, como já é clichê no mercado de startups e gestão de produto, resolve iniciar com a criação do seu **MVP, o *Minimum Viable Product*** (Mínimo do Produto Viável). Primeiramente, precisamos entender quais os objetivos de um MVP — ou, como Steve Blank (conhecido como o papa das startups e do *Customer Development*) chama em seu artigo *Perfection By Subtraction* (2010), um **Minimum Feature Set**:

- Reduzir o desperdício de horas de engenharia;
- Colocar o produto nas mãos dos primeiros clientes visionários o mais rápido possível.

Nesse mesmo artigo, Steve aponta que o foco em clientes errados pode gerar uma pressão pela criação de novas funcionalidades para trazer mais clientes, pois o cliente A valoriza a funcionalidade 1, enquanto o B valoriza a 2 e o C valoriza a 3. Idealmente, o verdadeiro foco deveria estar em encontrar os seus *Earlyvangelists* (*Early Adopter + Internal Evangelist*), ou seja, os primeiros clientes engajados e visionários que estão dispostos a apostar no produto ou serviço de sua startup. Em vez de focar no curto prazo, esses clientes estão apostando no potencial do seu produto de resolver os seus problemas, além de ter dinheiro para apostar na proposta de valor da sua solução.

Se você achava que, para criar um novo produto, bastava criar um MVP como uma versão simples do seu produto, você já ganhou um outro novo problema: identificar primeiro os *early adopters* do seu futuro produto. Há uma grande chance de você não os encontrar facilmente e, por isso, ser obrigado a realizar alterações ou até mesmo eliminar a sua ideia original (novamente, a teoria do antifrágil adaptada para a avaliação de ideias).

Como qualquer negócio, você precisará identificar primeiro o seu mercado e o seu cliente e validá-los através de pesquisas e entrevistas. Em um segundo momento, você precisará ofertar a solução e validar o interesse e a aderência dos *early adopters* à sua

proposta de valor. Por fim, validar o seu produto como canal de entrega da proposta de valor para esse cliente.

Segundo David J. Bland, autor do livro *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation* (2019), para recrutar nossos primeiros clientes visionários, nós precisamos primeiro encontrar pessoas que possuam o problema identificado. Elas precisam ter a consciência de que possuem o problema mapeado. Elas também precisam estar buscando ativamente por uma solução para esse problema ou necessidade mapeada e já ter, inclusive, montado a sua própria solução improvisada para tentar resolver essa dor. Por fim, elas necessitam ter orçamento, recursos ou meios de adquirir a sua solução.

Para cada problema que você tiver, você deverá utilizar uma máquina de estresse diferente. Eu chamo esse processo de diagnosticar uma ideia de *Power Anamnese*. Anamnese é um processo médico de coletar informações através de perguntas, questionários ou exames físicos rápidos. Adaptando para a gestão de produto, são ferramentas que você utiliza para rodar uma bateria de testes para saber se a ideia merece o seu esforço ou não. Algumas ferramentas são bastante conhecidas nesse processo, como SWOT, análise de mercado, análise de competidores; outras não são tão conhecidas, como NPVR, *Product Tweet*, *Pros e Cons*, Kano Model etc.

Passar a sua ideia por uma máquina estresse de ideias, seja na criação de um novo produto ou na resolução de um problema pontual do produto existente, é como pegar suas crenças iniciais em cima da solução e passar por um moedor de carne. Alguns pequenos pedaços ficarão no meio do caminho e você usará apenas aquilo que sair devidamente moído para a sua receita.

O maior desafio de estressar a sua ideia dentro da máquina está na comunicação ou representação da sua ideia de forma efetiva, assim como o aumento da quantidade de possibilidades. Para isso, recomendo que você utilize com o seu time duas ferramentas de

ideação que já se provaram eficazes: o **Brainsketching** e o **The Four-Step Sketch**.

Brainsketching

Este é um exercício proposto pela User Experience Magazine (VIDYARTHI, 2014). Para começar, sente-se com quatro a seis participantes do projeto em um círculo. Cada um recebe um marcador preto, um marcador colorido (todos da mesma cor) e um pedaço de papel de desenho. Apresente o problema de design e decore as paredes com informações sobre os objetivos, as restrições e a pesquisa. Diga ao grupo o que está em escopo para o exercício de esboço (por exemplo, uma plataforma ou formato específico).

Siga as instruções adiante para construir esboços de forma colaborativa. Para concluir o exercício, coloque-os para serem examinados, discutidos e avaliados. Você pode fazer perguntas pré-planejadas ou escolher uma discussão aberta. Em qualquer um dos casos, faça anotações de forma transparente, talvez em um quadro branco, para garantir que você tenha um consenso entre os participantes.

Peça a alguns participantes que troquem de lugar e repitam o exercício. Diga a todos que podem tentar algo novo ou desenvolver ideias anteriores. No final, você terá uma abundância de conceitos de design e notas que descrevem o consenso do grupo sobre eles.

1. **Inicie um cronômetro.** Assim que iniciar, diga a todos para começarem a esboçar as soluções que vierem à mente. Use o marcador preto para esboçar e o marcador colorido para fazer anotações sobre interação;
2. **Aos 60 segundos**, instrua o grupo a passar imediatamente seus esboços para a pessoa à sua direita. Se os participantes tentarem continuar desenhando, dê-lhes um segundo antes de ser mais diretivo;
3. **Aos 61 segundos**, peça aos participantes para continuarem a construção do esboço que está agora na frente deles. Instrua-os

a primeiro dedicar alguns segundos para entender o que foi desenhado e, em seguida, adicionar de forma construtiva ao conceito;
4. **Aos 120 segundos**, passe os esboços à direita novamente. À medida que os esboços ficam lotados, instrua-os a esclarecer as coisas e adicionar detalhes;
5. **Aos 121 segundos**, instrua novamente a todos para que façam adições construtivas ao novo esboço até o próximo minuto;
6. **Aos 180 segundos**, o padrão deve ser familiar. Continue até que cada pessoa tenha contribuído para cada esboço.

The Four-Step Sketch

Esta é uma ferramenta proposta pela Google Ventures (ZERATSKY, 2016). O esboço de quatro etapas é um exercício que ajuda as pessoas a criar conceitos bem formados por meio de um processo estruturado, que inclui:

- Revisar as principais informações;
- Começar o trabalho de design no papel;
- Considerar múltiplas variações;
- Criar uma solução detalhada.

Explique resumidamente as quatro etapas. Todo mundo faz um esboço; quando terminarem, coloque-os em uma pilha e guarde-os para o próximo dia.

- **Notas**: Ande silenciosamente pela sala e colete anotações;
- **Ideias**: Anote, em particular, algumas ideias básicas. Circule os mais promissores;
- **Crazy 8s**: Dobre uma folha de papel de forma a criar oito molduras. Esboce uma variação de uma de suas melhores ideias em cada um desses oito quadros. Gaste um minuto por esboço;
- **Esboço da solução**: Crie um *storyboard* de três painéis esboçando três notas adesivas em uma folha de papel. Torne-o

autoexplicativo. Mantenha o anonimato. Feio está bom. Palavras importam. Dê a ele um título atraente.

Observações sobre as ferramentas de ideação

É interessante aqui reforçar alguns pensamentos em cima das duas ferramentas apresentadas. Primeiramente, embora sejam ferramentas de design, o objetivo não é desenhar o visual de uma funcionalidade ou solução, e sim pensar em processos, melhorias, novas ideias e soluções. Por isso, cada vez mais o design tem se tornado uma área conectada ao produto e ao negócio, e não mais apenas uma ferramenta de acabamento visual — designers já sabem que não pertencem apenas a esse lugar, mas infelizmente muitas áreas ainda os rotulam assim.

Em segundo lugar, por mais que as ferramentas mencionem post-its, canetas e outros objetos físicos, elas podem ser facilmente adaptadas para o virtual, com o uso de aplicativos como Miro, Mural, Lucidchart, Figjam, Bluescape, Zoom, Meet, Stormboard, entre outros.

Por fim, aproveite essas ferramentas para incluir diferentes pessoas, seja por departamentos, localidades, interesses, culturas ou genéticas. Diversidade é a verdadeira chave para a inovação.

4.5 O processo de avaliação de uma ideia

Toda vez que analisarmos o processo de avaliação de uma ideia, encontraremos sempre o mesmo processo, que consiste no *loop* de idealizar, produzir e testar. O processo não é tão original: é similar a iniciativas como *Observe-Orient-Decide-Act* (OODA) e *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

Basicamente, todo trabalho que pretende ser bem-sucedido necessita de conhecer o contexto, enquadrar o problema, idealizar a

solução, agir em cima do que for planejado e medir os resultados. Dependendo do risco e da urgência da sua solução, a etapa de medir se inicia antes da ação (para encontrar a métrica base e definir a métrica alvo) e pode se encerrar depois dela (para avaliar o resultado da aposta).

A iniciativa OODA, por exemplo, foi desenhada em 1950 por John Boyd (coronel da Força Aérea americana), um estrategista militar que precisava usar as melhores informações que tinha no momento para agir rapidamente em face do perigo. A ferramenta do John é bastante diferente da PDCA, que, por ser uma iniciativa de controle de qualidade, coloca a etapa de validação antes da ação para garantir que a saída da solução tenha a melhor qualidade possível, mesmo que o tempo para realizá-la demore mais.

Antes de idealizar uma solução para um determinado problema, precisamos descobrir qual a ferramenta de tangibilização para essa ideia e, só depois, passar a ideia pela máquina de estresse (testar a ideia). Esse processo não é realmente linear, sendo mais parecido com um processo cíclico de iteração, também conhecido como *"loop"*.

O conceito de *loop* é exatamente trabalhar com iterações virtuosas, ou seja, em cima do conceito de antifragilidade adaptado à ideia de novos recursos ou produtos, ou até mesmo ao seu próprio conhecimento ou habilidade que deseja desenvolver. Como disse Michael Bamberger, CEO da Tetra Insights, no podcast *This is Product Management* (2015):

"A iteração é sobre aprimoramento constante. Quando você está iterando, normalmente, está criando algo que considera melhor ou que permitirá que você aprenda o que pode ser melhor — e quando digo construção, isso não significa necessariamente um lançamento de produto ou produção de alguma coisa. Quando você estiver iterando, deve iterar suas próprias experiências, iterar dentro e fora do produto. Basicamente, a iteração deve se aplicar a todas as áreas da sua empresa. Eu vejo a iteração como a aplicação prática da experimentação e melhoria contínua. A iteração não trata de criar ou iniciar; é aprender e envolver constantemente o que você aprendeu em um teste ou lançamento subsequente de algo." (tradução livre)

Mesmo se uma ideia não sair viva da máquina de estresse, você não deve ver isso como um ponto negativo. Afinal, essa mesma prova de fogo à qual a sua ideia não resistiu gerou um legado documentado, que fará o seu time continuar andando para frente, ainda mais preparado e, agora, com uma chance a menos de falhar.

Esse aprendizado, seja de confirmação ou refutação da sua hipótese, só foi possível porque você se permitiu soltar suas algemas, sair da Zona de Conforto e andar para "fora da caverna", em uma Zona de Crescimento e desconforto constante. Você teve a coragem de tirar suas ideias do pedestal e as deixou batalhar em um universo de dados rígido e transformador.

Utilizar esse processo de forma constante não só vai preparar você para saber pescar oportunidades, como também para ser um(a) líder de times ainda melhor — bem distante daquelas lideranças opinativas que não filtram nenhuma ideia que possuem e já a convertem em uma iniciativa "top-down", em que todo o time treme e fica inseguro com a sua real eficácia. O processo de gerenciar ideias vai transformar você em um novo perfil de profissional, que experimenta, que une visão crítica e criativa para garantir que muitas ideias entrarão, sim, mas só as melhores receberão o seu

valioso esforço de execução. Mérito seu, do processo, de Aristóteles e da máquina de estresse de ideias.

Resumo do capítulo

- Somos prisioneiros de um mundo limitado, com baixa vivência, presos em crenças e programações;
- A marca registrada da inteligência é ser bom em saber o que não sabemos;
- Existem três tipos de ideias: a ideia ruim, a boa e a ótima;
- Entre ideias robustas e ideias resilientes, opte por ideias resilientes;
- Para cada problema que você tiver, você deverá utilizar uma máquina de estresse diferente;
- Caso a ideia não saia viva da máquina de estresse, isso não significa um ponto negativo;
- O processo contínuo de experimentação não só é bom para o negócio, como também para a sua carreira.

Referências

BLAND, David J.; OSTERWALDER, Alexander. *Testing Business Ideas*: A Field Guide for Rapid Experimentation (The Strategyzer series). Wiley, 2019.

BLANK, Steve. Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set. *Steve Blank*, 2010. Disponível em: https://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set. Acesso em 8 nov. 2022.

DANESH, Darius; RYAN, Mike; ABBASI. A Systematic Comparison of Multi-criteria Decision Making Methods for the Improvement of Project Portfolio Management in Complex Organisations. *International Journal of Management and Decision Making*, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317649104_A_Systematic_Comparison_of_Multi-criteria_Decision_Making_Methods_for_the_Improvement_of_Project_Portfolio_Management_in_Complex_Organisations. Acesso em 8 nov. 2022.

HE, Allison. The Dunning-Kruger Effect: Why Incompetence Begets Confidence. *The New York Times*, 2020. Disponível em: https://www.nytimes.com/2020/05/07/learning/the-dunning-kruger-effect-why-incompetence-begets-confidence.html. Acesso em 8 nov. 2022.

LUGT, Remko. Functions of sketching in design idea generation meetings. *Creativity & Cognition 2002*: Proceedings of the 4th conference on Creativity & cognition, p. 72–79, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1145/581710.581723. Acesso em 8 nov. 2022.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifrágil*: coisas que se

beneficiam com o caos. Best Business, 2014.

THIS IS PRODUCT MANAGEMENT #22, Iteration is Product Management. Entrevistado: Michael Bamberger. (Podcast). (s. l.), 27 jul. 2015. Disponível em: https://alphaux.libsyn.com/022-iteration-is-product-management. Acesso em 8 nov. 2022.

UNIVERSITY OF PLYMOUTH. People overestimate benefits, and underestimate risks, of medical interventions. *ScienceDaily*, 25 out. 2018. Disponível em: www.sciencedaily.com/releases/2018/10/181025113221.htm. Acesso em 8 nov. 2022.

VIDYARTHI, Jay. Brainsketching: Collaborative Interaction Design. *User Experience Magazine*, 2014. Disponível em: https://uxpamagazine.org/brainsketching. Acesso em 8 nov. 2022.

ZERATSKY, John. Sprint: Tuesday. *GV Library*, 2016. Disponível em: https://library.gv.com/sprint-week-tuesday-d22b30f905c3. Acesso em 8 nov. 2022.

Capítulo 5
Será que é hora de ser um herói?

Será que é HORA DE SER UM HERÓI?

Entre os três e quatro anos de idade, meu filho Luca era apaixonado por *PJ Masks*, um desenho animado superdivertido criado na Europa. A história conta com três crianças que brincam e estudam normalmente de dia e, à noite, se transformam em super-heróis para salvar a cidade de vilões supercarismáticos.

Em um dos episódios da série, Menino-gato aprende que o fato de ele ser um líder não significa que ele precisa tomar todas as decisões pelo time. Afinal, liderança não é dar ordens ou se colocar acima do seu time, como diz a super-heroína do desenho, Corujita:

> "Só porque você é o líder, não significa que as suas ideias são sempre as melhores."

Como pessoa de produto, você muitas vezes estará em uma posição de liderança e precisará dar direcionamento ao seu time, que se sentirá mais confiante ao saber que tem alguém ali para ajudá-lo. Porém, o não entendimento da responsabilidade ou do papel da liderança nos faz cometer o mesmo erro do super-herói Menino-gato, o que acaba nos colocando em uma posição de ordem e controle, sem considerar as ideias e experiência dos demais membros do time no processo.

Para você potencializar o seu impacto como pessoa de produto, você deve estudar mais sobre lideranças e construção de times de alta performance. Por isso, vamos começar a entender um pouco sobre os diferentes tipos de liderança.

5.1 Os seis tipos de liderança

Para algumas pessoas, é mais fácil que um time as reconheça como líderes do que elas mesmas se reconhecerem como tal. Entretanto, o quanto antes você assumir essa responsabilidade, mais você poderá

desenvolvê-la intencionalmente. Meu amigo Gustavo Mota — empreendedor serial e empresário, sócio de empresas como We Do Logos, Salesfarm, IBPD e Escola do CEO — define, no livro *CEO: de fundador a gestor* (c2022), que um(a) líder precisa ter as seguintes características:

Técnicas

- Gestão e planejamento;
- Comunicação;
- Capacitação;
- Estratégia;
- Saber delegar.

Comportamentais

- Empatia;
- Liderança;
- Automotivação;
- Disciplina;
- Avidez por conhecimento.

Provavelmente você, assim como milhões de pessoas, já se deparou com pessoas altamente técnicas em posições de liderança e que não possuíam nenhuma das características comportamentais dessa lista. Por exemplo, uma liderança, por mais que tenha conhecimento técnico, mas não possua empatia pelos seus liderados, não conseguirá entender seus motivadores a ponto de ajudá-los em suas realizações, talvez nem mesmo a ponto de se sensibilizar e se importar com isso.

Portanto, precisamos desenvolver nossas habilidades técnicas e comportamentais de liderança para sermos referências positivas dentro de nossos times. Aproveitando a oportunidade, é importante reforçar que essa lista foi criada para CEOs e não para gestores de produto, mas não podemos negar que cai como uma luva, não é?

De acordo com o relatório de 2020 da **Product Management Festival** (c2022), há seis tipos de liderança que têm um impacto bastante interessante em aspectos na área da gestão de produto.

Os seis tipos de liderança

Liderança coercitiva

A liderança coercitiva é um estilo de comando e controle que força as pessoas a fazerem o que você manda, queiram elas ou não. É aquela que diz: "*Faça o que eu digo*".

Liderança autoritária

A liderança autoritária é um estilo forte, positivo e visionário, que exige que os líderes estabeleçam um vínculo forte e com base na confiança. É aquela que diz "*Venha comigo*".

Liderança servidora

A liderança servidora ouve e coloca as necessidades dos outros em primeiro lugar; é empática e comprometida com o desenvolvimento das pessoas — "*Estou aqui para você e para lhe ajudar a ter sucesso*".

Liderança afiliativa

A liderança afiliativa é um estilo que evita o confronto, enfoca a harmonia e coloca as pessoas em primeiro lugar. Tem o mote "*As pessoas vêm primeiro*".

Liderança pioneira

A liderança pioneira é um estilo que define o ritmo e que pressiona o seu pessoal ao definir metas ambiciosas. Ela dita: "*Faça o que eu faço, agora!*".

Liderança democrática

A liderança democrática é um estilo que leva a opinião de todos em consideração para que todas as decisões sejam apoiadas por um consenso. Ela pergunta: "*O que você acha?*".

Avançando no relatório da PM Festival, é curioso perceber que, mesmo que a **liderança servidora** não seja o estilo de liderança mais identificado entre os participantes da pesquisa (perdendo para a **liderança democrática**, como mostra a imagem a seguir), ela é a responsável pelos melhores índices de avaliação.

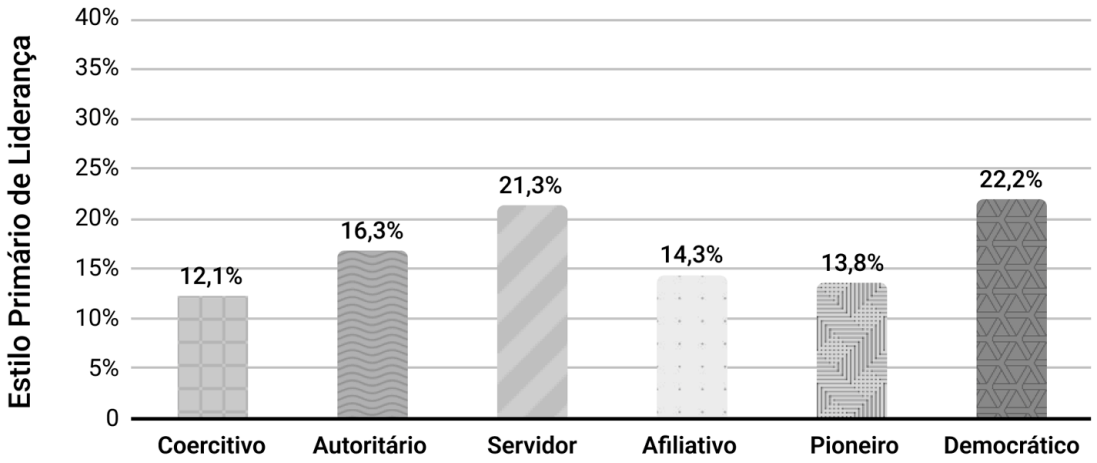


Figura 5.2: Estilos primários de liderança pelo PM Festival.

O caminho de uma liderança servidora é mais do que colocar o time em primeiro lugar. Ela precisa dar a visão, cocriar a estratégia, desenvolver competências e, principalmente, gerar confiança psicológica para o time comprar o desafio, para que, juntos, possam chegar ao objetivo final. O trabalho da pessoa líder é servir ao propósito das pessoas (veja a imagem a seguir), mesmo que, para o time atingir o seu potencial, você tenha que abrir mão do caminho que você considerava ideal em alguns momentos, ou, ainda, demorar mais tempo do que você levaria se tivesse tomado todas as decisões em curto prazo.

Em 2022, o Google criou um projeto chamado Aristóteles, com o objetivo de medir os principais fatores que afetam a performance de um time. A pesquisa foi liderada por Adam Leonard (People Development no Google) e, segundo ele, os cinco fatores principais que afetam a performance de um time são:

- Segurança psicológica;
- Fiabilidade (confiança na capacidade do colega de time);
- Estrutura e clareza;
- Significado (alinhamento de valores);
- Impacto visível.

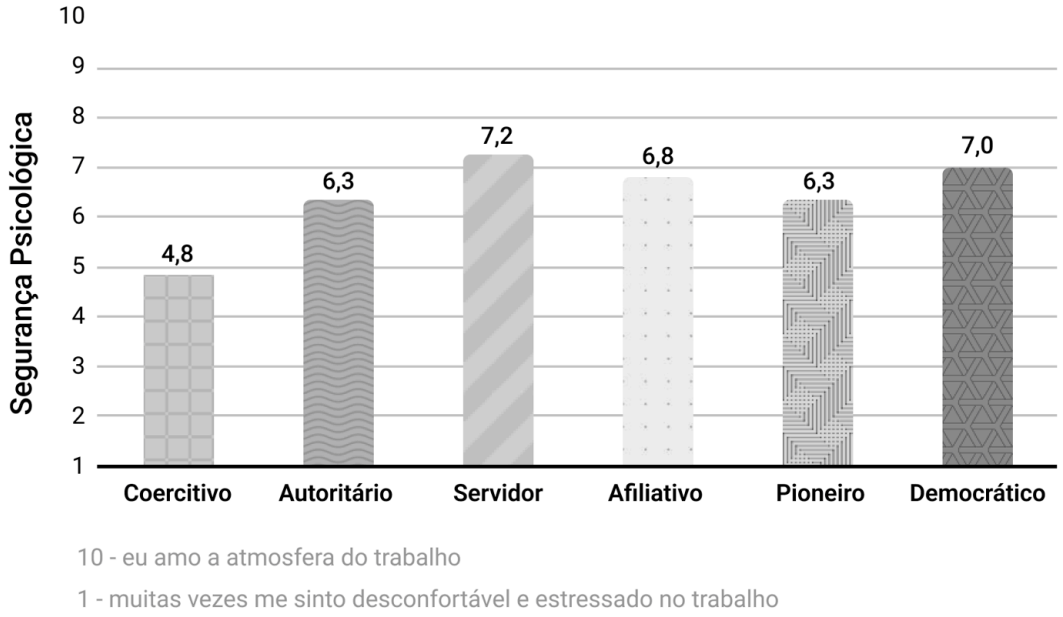


Figura 5.3: Comparação entre os tipos de liderança e o nível de segurança psicológica.

O investimento nesse tipo de liderança não é apenas para ter um time saudável ou produtivo. Ele também se traduz em retenção de talentos, principalmente quando falamos da saída dos *top performers*. A liderança servidora possui a maior faixa de pessoas de produto que não estão abertas a novas oportunidades, por estarem felizes em seus empregos, com uma diferença de mais de 10% para a segunda colocada (veja a imagem a seguir). O aumento de satisfação profissional também se traduz na menor faixa de pessoas de produto que estão buscando ativamente uma movimentação de empresa — que, por sua vez, é menor que a metade da faixa de uma *líder coercitiva*.

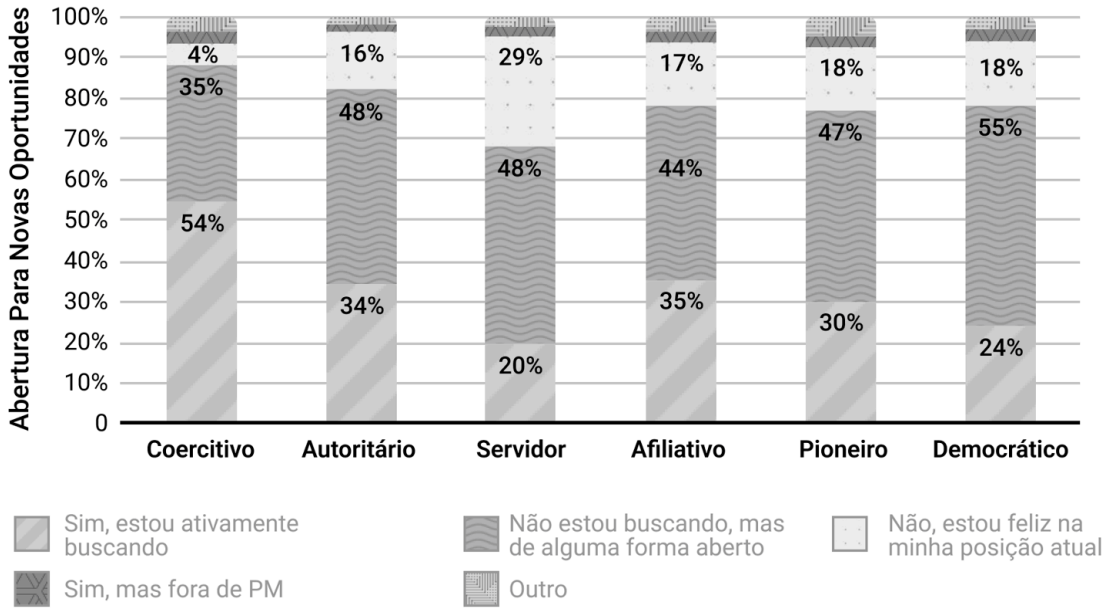


Figura 5.4: Comparação entre os tipos de liderança e a abertura que eles têm para novas oportunidades.

5.2 O time não precisa de um herói

Diferente de liderança, não acredito que todo mundo em um time possa ou precise ser um herói. Se você está dentro de um time de alta performance, na maior parte do tempo, não precisamos de heróis. Uma das formas pelas quais eu mais gosto de explicar o motivo por trás dessa afirmativa é usando o texto *The Psychology of Groups* (2014), escrito por Donelson R. Forsyth para a Universidade de Richmond.

Em seu texto, Forsyth menciona um estudo realizado por Norman Triplett, em 1898, em cima do questionamento sobre se pessoas performam melhores quando estão sozinhas ou como parte de um grupo. De acordo com o estudo criado por Triplett, foi confirmado que elas performam melhor em pares do que sozinhas. Porém, em

1965, mais de 60 anos depois, o psicólogo polaco-americano Robert Zajonc conseguiu determinar que o efeito de **facilitação social**, defendido por Triplett, só ocorre quando o trabalho a ser realizado é previsível e dominante, ou seja, quando exige baixa criatividade para resolver problemas simples e já aprendidos. Caso a tarefa seja complexa, exigindo comportamentos novos ou não experimentados (imprevisíveis ou não dominantes), a presença de outras pessoas inibe o desempenho.

Então, se você quer ser realmente ajudar o seu time, você pode começar ajudando a documentar a ata de uma reunião ou de uma funcionalidade, a recrutar pessoas para entrevistas de descoberta, a analisar dados de uma pesquisa ou ferramenta de dados, a criar um FAQ (perguntas mais frequentes) do produto, a agrupar tickets de suporte para gerar inteligência, e muito mais. Mas, veja que, ainda assim, não seria uma tarefa de herói, pois se você conseguir mais uma ou duas pessoas para ajudar nessas tarefas operacionais, o trabalho será ainda mais performático (usando a teoria da facilitação social).

Sejam tarefas simples ou complexas, nas quais você tenha um nível de tomada de decisão alto ou baixo, a execução de tarefas ou liderança de iniciativas não devem ser vistas como um ato heroico, e sim como um apoio ou uma ajuda. Trata-se de um trabalho de equipe, visto que a sua posição não alcança absolutamente nenhum sucesso sem a participação especializada de outras pessoas em torno de um objetivo em comum.

O problema em ser um herói

O problema em ser um herói é tomar para si a responsabilidade de entregar algo para muitas pessoas; tentar sozinho salvar a cidade todas as noites, e falhar miseravelmente em equilibrar múltiplos pratos mantendo uma vida pessoal saudável, sustentável e feliz. É como diz o personagem Harvey Dent, o Duas-Caras, interpretado por Aaron Eckhart, no filme do Batman *The Dark Knight*:

"Ou você morre como herói, ou vive o bastante para se tornar o vilão."

A busca por ser um aliado de todos é necessária para que a pessoa de produto transite em diferentes áreas e departamentos. Porém, entender a linha tênue entre colaborar, ajudar e ser um herói para outros departamentos é fundamental para evitar que você caia no Mito de Midas, contado pelo Tiago Dantas para o Brasil Escola (c2022):

"Midas era um rei, filho de Górdio, um camponês que foi feito rei pelo povo. Certa vez, o mestre e pai de criação do deus Baco, Sileno, embriagou-se e se perdeu. Foi encontrado pelo rei Midas, que o tratou muito bem, oferecendo banquetes e cuidando dele. Baco resolveu presentear Midas, oferecendo a ele a oportunidade de escolher uma recompensa.

O que Midas escolheu foi o poder de transformar tudo que ele tocava em ouro. Seu pedido foi atendido, porém Sileno ficou um pouco contrariado, pois achou uma péssima escolha. Midas foi feliz, transformando tudo em ouro e riquezas, até o momento em que ele percebeu que não podia mais comer, pois toda comida e bebida que ele pegava ou engolia se transformava em ouro."

Pessoas que possuem boa capacidade de resolução de problemas, orientação a dados, estruturação de soluções e liderança tendem a ser vistas como o verdadeiro Midas na empresa. Se você tentar entregar valor para todos o tempo todo, ou seja, se você tentar ser um herói para todo mundo, você vai prejudicar o gerenciamento do seu produto e a liderança do seu time. Assim como Midas, você vai morrer de fome ou, se preferir (parafraseando novamente o vilão Duas Caras), "*viverá o bastante para se tornar o vilão*".

Para um sucesso sustentável, você precisa saber a dose certa de ajudar alguém, de ajudar a si mesmo e também de ser ajudado por outras pessoas. Por isso, em vez de entrar em uma relação unilateral de herói e vítima, você precisa buscar uma relação recíproca e saudável entre colaboradores ou departamentos, onde um ajuda e é ajudado pelo outro de forma equilibrada, sustentável e saudável.

Seja um compensador

Ser uma líder servidora e manter uma relação saudável de reciprocidade não é uma tarefa simples, pelo contrário, vai desafiá-la bastante como gestora de produto. Por isso, você precisará treinar sua capacidade de ler e entender os perfis de pessoas que você está interagindo profissionalmente e com as quais possui uma relação de reciprocidade. Segundo Adam Grant, autor do livro *Give and Take* (2013), existem três diferentes tipos de reciprocidade: *doadores*, *tomadores* e *compensadores*.

Tomadores (*Takers*): Os tomadores gostam de receber mais do que dar. São focados em si mesmos e colocam os seus próprios interesses acima das necessidades dos outros. Eles tentam ganhar o máximo possível com suas interações e, em troca, contribuem o menos possível.

Doadores (*Givers*): Os doadores gostam de dar mais do que receber. Eles ajudam os outros quando os benefícios para os outros excedem os seus custos pessoais.

Compensadores (*Matchers*): Os compensadores gostam de equilibrar e dar adequadamente, praticando *quid pro quo*. O interessante é que essa postura pode variar por conta do ambiente ou do grupo em que se está inserido. Por exemplo, você pode agir como um tomador ao negociar uma oferta de emprego ou ao negociar um contrato e agir como um doador ao orientar um estagiário e colaborar com outros departamentos da empresa.

Ao comparar a relação entre tomadores e doadores, Grant apresenta o seguinte contraste:

> "Enquanto os que recebem tendem a ser focados em si mesmos, avaliando o que outras pessoas podem lhes oferecer, os doadores são focados nos outros, prestando mais atenção ao que as outras pessoas precisam deles. Essas preferências não são sobre dinheiro: doadores e recebedores não se distinguem por quanto doam para a caridade ou pela remuneração que recebem de seus empregadores. Em vez disso, doadores e recebedores diferem em suas atitudes e ações em relação a outras pessoas. Se você é um tomador, ajuda os outros estrategicamente, quando os benefícios para você superam os custos pessoais. Se você é um doador, pode usar uma análise de custo-benefício diferente: você ajuda sempre que os benefícios para os outros excedem os custos pessoais." (GRANT, 2013)

Para que a relação profissional no seu time seja saudável e sustentável, ser um doador pode levar você ao papel de herói, enquanto ser um tomador pode afastá-lo de uma liderança servidora. Assim, você deve buscar ser o equilíbrio entre eles, tendo um papel compensador. Para ser um aliado de outros times, você pode seguir algumas orientações que vão ajudá-lo bastante nessa jornada:

- Entender se você possui as habilidades necessárias para contribuir;
- Identificar o quanto de capacidade (horas por semana) você tem para ajudar outros times;
- Não comprometer o resultado direto do seu trabalho por falta de tempo;
- Pedir ajuda de outras pessoas, quando necessário;
- Não ser o responsável por mais de uma tarefa, além do seu produto;

- Definir com clareza as janelas de entrada e saída das contribuições;
- Sempre que possível, agir em pares em tarefas operacionais;
- Aplicar matrizes de responsabilidade (por exemplo, a matriz RACI) sempre que possível nos projetos.

Saber dosar o seu tempo para ajudar as pessoas, pedir ajuda e conseguir liderar o seu time será o segredo de sucesso de uma pessoa de produto e de uma carreira sustentável. Agora que você já entende a importância de separar o que é liderança e heroísmo, podemos avançar em que momentos a liderança pode ser mais ou menos importante para o time.

5.3 Liderando um time de produto

Um dos maiores especialistas em arquétipos e competências em gestão de produto, Ravi Mehta define, em seu artigo *How To Become a Peak Product Manager* (2020), que a liderança de time de produto é "*a capacidade de gerenciar e orientar subordinados diretos com o objetivo de capacitá-los a entregar com sucesso em suas áreas de produto, melhorar continuamente em relação a suas competências, entregar resultados de negócios significativos e alcançar seus objetivos de carreira*".

Para entender a importância de uma liderança de time, primeiro devemos entender o que seria a eficácia do desempenho de um time. Segundo a pesquisa em comportamento organizacional *When and How Team Leaders Matter* ("Quando e como líderes de times importam"), de Richard Hackman e Ruth Wageman (2005), o desempenho da equipe considera três aspectos no trabalho:

- O nível de esforço que os membros da equipe investem coletivamente na execução de tarefas;

- O nível de utilização de estratégias de desempenho em seu trabalho;
- A quantidade de conhecimento e habilidade que os membros trazem para a tarefa.

Esses requisitos formam um tripé que garante um bom desempenho da equipe:

> Esforço coletivo + estratégia + conhecimento e habilidades = desempenho eficaz.

Caso um dos critérios não seja devidamente endereçado, poderemos ter um time disfuncional, uma entrega pouco alinhada ao sucesso do trabalho ou desperdício de pessoas ou esforço. Por isso, uma líder de produto tem o dever de garantir que o seu time esteja evoluindo e ganhando tração em seus processos de desenvolvimento de produto. Como diz Hackman em sua pesquisa, o líder pode promover interações que contribuem efetivamente para melhorar os três aspectos do tripé de desempenho da equipe.

É claro que algumas restrições podem impactar o seu trabalho na liderança do time — por exemplo, se há presença de outra gestão com definições de backlog que sobreponham a autonomia do time; janelas de projetos bem definidas e poucos negociáveis, como Black Friday; restrições de regras e definições por um fator externo, como o PIX. Hackman explica que, quando há espaço para a líder manobrar, sua resposta a estes três itens molda fortemente os resultados de desempenho:

- Que tipo de equipe criar;
- Como estruturar a equipe;
- Como e quando treinar ativamente a equipe à medida que ela prossegue com o seu trabalho.

No caso do papel de uma gestora de produto, nossa liderança não nos coloca acima do time; em vez disso, trabalhamos a liderança por

influência e exemplo. Logo, não temos a responsabilidade ou expectativa de criação de uma equipe nova, nem mesmo da estruturação dela. Porém, ainda assim, podemos ajudar o time quanto a treinamentos e atividades que atuem no terceiro item do tripé de um desempenho eficaz (desenvolvimento de conhecimento e habilidades). Por isso, reserve sempre tempo para rodar sessões para ensinar e aprender sobre o produto que estão criando, seja do time de design para o time, do time de desenvolvimento para o time, do time de QA para o time, do produto, entre outros.

Líder que toma decisões

Um dos maiores desafios de ser uma líder e ainda ser uma pessoa de produto é conseguir servir ao seu time e, ao mesmo tempo, tomar algumas decisões que contrariam alguma escolha do grupo.

Como diz meu amigo Gustavo Mota em seu livro *CEO: de fundador a gestor*, sua empresa não é uma família. Ele narra que, quando o Google adquiriu a Motorola Mobility por US$ 12,5 bilhões, Larry Page disse para os quase 20 mil funcionários que estava ansioso para dar as boas-vindas aos "Motorolans" à família do Google (c2022). Porém, dois anos depois, o Google vendeu a mesma empresa para a Lenovo, se desfazendo da sua família. Ao contar essa história, Mota reforça que "*o que faz uma empresa crescer e se destacar é: performance. Não tem como ter performance alta de todos os membros da sua família. E não tem como demitir um familiar e trocar por outro. A ideia é até louvável, mas, na prática, é apenas uma ilusão temporária*".

Decisões difíceis precisam ser tomadas, mesmo que elas possam ir de encontro com uma possível ou factível decisão do grupo. Precisamos assumir que nem sempre uma decisão em grupo é uma boa decisão, pois, embora o pensamento em grupo nos faça emocionalmente bem, a decisão pode ser errada e nos causar muitos problemas, como os contados no livro *The Psychology of Groups* (2014):

Em 1961, um comitê consultivo especial do presidente John F. Kennedy planejou e implementou uma invasão secreta de Cuba na Baía dos Porcos que terminou em desastre total.

Em 1986, a NASA, cuidadosa e incorretamente, decidiu lançar o ônibus espacial Challenger em temperaturas muito baixas.

O livro *The Psychology of Groups*, do autor Donelson R. Forsyth, conta que, em 1982, Irving Janis estudou alguns casos de decisões ruins de grupos e concluiu que a tomada de decisão teve um estilo distorcido de pensamento, o que tornava os membros dos grupos em questão incapazes de tomar uma decisão racional, levando a consequências desastrosas.

Segundo o estudo de Forsyth, Janis chama essa incapacidade de **síndrome de pensamento em grupo**, que acontece quando há um envolvimento tão grande entre as participantes do próprio grupo que elas acabam votando com unanimidade por um caminho, demonstrando grande desmotivação em avaliar caminhos alternativos para o caso abordado.

Dentro do contexto da gestão de produto, você será desafiada constantemente quanto à sua habilidade de tomar decisões, às vezes sozinha, baseando-se na experiência e nos dados que você tem à mão, às vezes em grupo, facilitando e coletando votos para uma decisão unânime ou por maioria. Assim como um juiz tem o poder de enviar casos de crimes dolosos para o júri popular, que passa a ter total autonomia na decisão final (não pode ser contestada pelo juiz), você pode tomar uma decisão unilateral ou pode usar com sabedoria o seu poder de articulação com o time, abdicando do seu atributo da decisão individual e dando autonomia para uma decisão em grupo, mesmo que, no fim, você não concorde profissionalmente com o caminho escolhido.

Ainda no livro *The Psychology of Groups*, Janis explica que existem quatro fatores que, combinados, podem causar a síndrome de

pensamento em grupo e prejudicar a qualidade da decisão do grupo. São eles: coesão, isolamento, liderança tendenciosa e estresse de decisão.

Coesão

A coesão tem o ponto forte de unidade do grupo, mas, quando extrema, pode pressionar os membros a aceitarem propostas e decisões sem se posicionarem de forma contrária ou até mesmo sem discutirem com mais detalhes as possibilidades existentes.

Isolamento

O isolamento tem como característica a restrição de seus membros e o bloqueio de ideias externas, protegendo as crenças do grupo de dentro — fato que gera uma visão bastante limitada de uma decisão.

Liderança tendenciosa

A liderança tendenciosa impacta diretamente o ambiente da discussão, tendo grande efeito sobre quem seria convidado, quem estaria apto a dar sua opinião e até mesmo a pressionar o grupo por uma decisão conforme.

Estresse de decisão

O estresse de decisão tem como causa a pressão do tempo, peso da decisão ou até mesmo a presença de pessoas com mais poder político na reunião. O estresse provoca tomadas de decisões inconsequentes, com discussões rasas, desfocadas e negligentes.

Para ser sincero, por mais ciência que exista em torno do assunto, para mim, tomar decisões é uma arte! Saber até quando você precisa tomar uma decisão, se ela terá melhor qualidade sozinha ou em grupo, passar a decisão já tomada para o grupo ou buscar consenso por maioria ou totalidade, e ainda conseguir manter todas as competências mencionadas de uma liderança servidora percebidas pelo seu time, é um desafio que pode comprometer boas noites de sono.

Não importa se você é líder pela primeira vez, se já vem com muita bagagem ou até mesmo se atua como uma gestora de produto, liderando por influência. Uma das primeiras e mais importantes dicas é alinhar com o seu time o processo de tomada de decisão e dizer que, em alguns cenários, você pode vir a tomar uma decisão sozinha e que, inclusive, poderá errar nessa decisão. Expor as responsabilidades do seu papel a torna vulnerável para o time, criando uma camada de entendimento coletivo, respeito mútuo e acolhimento ao erro e a momentos de crise.

Quando uma pessoa de produto serve o seu time, alinha expectativas e cria uma cultura de feedback viva e coletiva, é só uma questão de tempo até que esse time se torne uma equipe de alta performance e passe a entregar resultados de forma constante, cada vez melhores para a empresa. Tudo isso começa com uma boa liderança.

Resumo do capítulo

- Liderança não é sobre dar ordens ou se colocar acima do seu time;
- Só porque você é líder, não significa que as suas ideias são sempre as melhores;
- Aposte em se desenvolver como uma liderança servidora ou uma liderança democrática;
- Se você está dentro de um time de alta performance, na maior parte do tempo, não precisamos de heróis;
- Para um sucesso sustentável, você precisa saber a dose certa de ajudar alguém, de ajudar a si mesmo e também de ser ajudado por outras pessoas;
- Um(a) líder de produto tem o dever de garantir que o seu time esteja evoluindo e ganhando tração em seus processos de desenvolvimento de produto;
- Decisões de liderança podem ser unilaterais ou em grupo.

Referências

DANTAS, Tiago. Midas. *Brasil Escola*, c2022. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/mitologia/midas.htm. Acesso em 9 nov. 2022.

FORSYTH, Donelson. The psychology of groups. In: *Psychology*. Edited by R. Biswas-Diener and E. Diener. Noba Textbook Series. DEF Publishers, 2014. Disponível em: https://scholarship.richmond.edu/jepson-faculty-publications/206/. Acesso em: 9 nov. 2022.

GRANT, Adam. *Give and Take*: A Revolutionary Approach to Success. New York: Viking, 2013.

HACKMAN, J. Richard; WAGEMAN, Ruth. When and How Team Leaders Matter. *Research in Organizational Behavior*, v. 26, 2005. p. 37-74. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Hackman.pdf. Acesso em 9 nov. 2022.

MEHTA, Ravi. How To Become a Peak Product Manager. *Ravi Mehta*, 2020. Disponível em: https://www.ravi-mehta.com/product-manager-skills.

Acesso em 9 nov. 2022.

MOTA, Gustavo. CEO: de fundador a gestor. *Escola de CEO*, c2022. Disponível em: https://www.escoladeceo.com.br/livro-download. Acesso em 9 nov. 2022.

PRODUCT MANAGEMENT FESTIVAL. (Site institucional). *Discover Insights from the World of Product Management*. c2022. Disponível em: https://productmanagementfestival.com/survey/. Acesso em 9 nov. 2022.

Capítulo 6
Querida, encolhi os problemas

QUERIDA, ESCOLHI OS PROBLEMAS

Um dos filmes que mais marcaram a minha infância foi *Querida, encolhi as crianças*, protagonizado por nada menos que Rick Moranis no papel de Wayne Szalinski. Talvez a geração atual não conheça, mas o filme de 1989 conta a história de um cientista que cria uma máquina de encolhimento na sua casa. Seus filhos, junto dos filhos do vizinho, acabam acidentalmente ativando a máquina e são todos encolhidos, dando início a uma grande aventura por parte das crianças e dos pais.

A grande referência ao filme se deve ao fato de que, assim como uma pequena formiga pode se tornar um perigo imenso, pequenos problemas podem se tornar gigantescos, se a gente se encolher perante eles. Esses mesmos problemas podem ser insignificantes se nos mantivermos em tamanho normal. Em outras palavras, os problemas têm o tamanho que nós damos a eles, podendo ser encolhidos e devidamente endereçados através de metodologias, perspectivas e maturidade.

Porém, antes de falarmos sobre perspectivas, precisamos definir o conceito de problema, pois ele difere um pouco do aspecto negativo que tanto ouvimos no dia a dia, como motivo de medo, lamentações e reclamações.

Entendendo o significado de problema

Há mais de 10 anos, li uma definição de problema em um livro, que eu leio até hoje, pelo menos uma vez ao ano, chamado *O tiro e o alvo*, do saudoso Horácio Soares Neto, pai do meu amigo Horácio Soares, criador da escola de produto **Product Arena**. Nesse livro, Neto diz que um problema é sempre a diferença de dois estados, sendo o primeiro o estado presente e o segundo, o estado desejado, ou o que se gostaria que fosse (2009).

Em outras palavras, um problema existe a partir do momento em que precisamos ou queremos sair do ponto A para o ponto B. Horácio explica que resolver um problema pode ser resumido na simples mudança do estado existente para o estado desejado. Um

problema é, na visão do autor, um desafio de mudança, que pode ser disparado por uma necessidade, oportunidade, capricho, vaidade ou ambição.

Isso me ajudou bastante a lidar com problemas e ajudar outras profissionais a lidarem com desafios no dia a dia. Problema é um caminho, uma oportunidade de caminhar por uma ponte. Porém, para você ter um problema, você precisa ter o outro lado da ponte — você precisa do ponto B. Caso você não tenha um ponto B, um ponto de chegada, um estado desejado, você não tem um problema, pois não há o que mudar ou para onde mudar ou construir uma ponte.

Dentro dessa perspectiva, para uma pessoa de produto, o problema não chega apenas como uma dor de um usuário, ele também se apresenta como um resultado desejado, uma meta ou um objetivo traçado. Nesse contexto, fica ainda mais evidente a importância de se trabalhar com dados, para saber exatamente qual é o estado presente e quando cruzarmos o ponto B, ou seja, quando atingirmos o estado desejado.

Se você não souber com clareza o ponto A, como você saberá que o ponto B é o estado desejado? Certa vez, participei de uma reunião com um cliente que possuía mais de 10 times diferentes de produto em sua plataforma. A falta de organização e liderança de seus times fazia com que dois times estivessem com a mesma solução desenvolvida, enquanto um terceiro time estava com a solução em desenvolvimento. Perceba que estamos falando da mesma solução. Se enquadrarmos dentro de uma perspectiva de problema e solução, eles tinham um desejo, mas não sabiam qual era o ponto A, ou seja, faltou investigação, faltou perspectiva e faltou pensar primeiro no problema antes de focar na solução.

Qual das formulações seguintes melhor conceitua "problema"?

(1) Problema é a diferença entre o "estado atual" e o "estado desejado";

(2) Problema é a diferença entre o "estado desejado" e o "estado atual".

É como perguntar "Quem joga hoje: Santos x Botafogo? Ou Botafogo x Santos?

Não dá no mesmo. No futebol, o mando de campo importa muito; no primeiro caso, o jogo seria na Vila Belmiro; no segundo, no Maracanã.

Só na aparência os conceitos 1 e 2 são equivalentes. Pode parecer supérfluo, mas, na segunda formulação, a diferença é positiva e "o mando de campo" é do estado futuro. (NETO, 2009)

Esse exemplo do Horácio Neto nos mostra a importância de enquadrar corretamente o nosso problema e desafio. Por isso, precisamos falar mais sobre problemas do que soluções. Em uma linha mais clássica de pensamento, podemos citar Albert Einstein, que diz que, se tivesse uma hora para resolver um problema e sua vida dependesse da solução, ele gastaria os primeiros 55 minutos determinando a pergunta certa a se fazer e, uma vez que soubesse a pergunta, aí sim poderia resolver o problema em menos de 5 minutos.

Dentro do universo de produto, de nada adianta você se concentrar na sua solução e na sua métrica alvo sem primeiro entender o problema e definir a sua métrica base, afinal, sem a base, não existe uma referência para se projetar o alvo. Não à toa, no futebol, para faltas de longa distância, alguns goleiros preferem remover a barreira para não servirem como base para o batedor de falta e facilitar a mira no alvo.

Quando alguém chega com um resultado desejado, meta, objetivo, reclamação, erro do sistema e muito mais, antes de pensar em soluções, você deveria investigar mais sobre o problema, entender sua causa, o cenário, trazendo outros dados relacionados para ajudar no mapeamento da gravidade, da urgência e até da tendência de ele crescer, caso não seja resolvido agora. Mais do que entender o conceito de um problema, precisamos aprender como pensar em cima dele, sempre que possível, de forma analítica.

6.1 O pensamento analítico

Em um mundo cada vez mais orientado a dados, precisamos criar modelos de avaliação de problemas que sejam repetíveis e escaláveis. Eles servem não só para remover um pouco do nosso viés na avaliação de um problema e contexto, como para nos ajudar a expandir a abordagem para outras pessoas e times. Por isso, utilizo uma ferramenta que me ajuda a identificar o problema e, depois, passar pelos quatro principais tipos de análise de dados. Podemos usá-la como um processo de orientação de pensamento, baseado em evidências e entendimentos prévios sobre um problema.

Para facilitar a praticidade do modelo, a ferramenta traz algumas perguntas que você precisa responder em cada etapa do processo:

Definição do problema

- Qual problema você está tentando resolver?
- Quais os maiores danos que esse problema está causando?

Análise descritiva

- O que está acontecendo?
- Que dados nós temos sobre o cenário ou o problema analisado?

Análise de diagnóstico

- Por que isso aconteceu?
- Quais correlações e causalidades levaram ao problema analisado?

Análise preditiva

- O que vai acontecer se o problema não for resolvido?
- Qual a tendência em cima dos dados analisados?

Análise prescritiva

- Quais soluções podem ser implementadas?
- Quais os retornos esperados para as soluções apresentadas?

A parte que eu mais gosto da ferramenta **Canvas de Pensamento Analítico** (disponível em: https://www.bernarddeluna.com.br/materiais/canvas-pensamento-analitico) é que, das cinco perguntas, quatro delas são voltadas para o problema e apenas a última entra no espaço das soluções e resultados. Isso reforça o entendimento de Horácio, no livro *O tiro e o alvo*, sobre a importância da pergunta na investigação de problemas antes da proposta de uma solução. *"A pergunta é o principal instrumento de trabalho de qualquer investigador, do cientista ao policial, do médico ao jornalista, do arquiteto ao psicanalista"* (NETO, 2009).

Vale destacar que a pergunta nem sempre virá de forma simples, como um questionário básico, entrevista ou diálogo. Em alguns cenários, você precisará usar técnicas e até ferramentas diferentes para coletar mais informações sobre o problema que está tentando resolver. Por isso, só conhecer o Canvas de Pensamento Analítico não será o suficiente para você resolver problemas como uma pessoa de produto. Você precisará ampliar o seu repertório de ferramentas, principalmente ferramentas de gestão de produto, Design Thinking e UX, como *Inception*, *Discovery*, *Desk Research*, *Design Sprint*, *Deep Dive, Service Blueprint*, entre outras.

Estou certo de que um dos maiores desafios de um(a) especialista de produto é não cair na zona de conforto de acreditar que uma ferramenta em que se tem mais conhecimento é a melhor para todos os tipos de missões e desafios.

6.2 O poder da decisão

Nós, como seres humanos, precisamos aceitar que nem sempre temos o controle de tudo, pois forças externas acontecem e, muitas vezes, precisamos apenas reagir ou aceitar. Imagine o efeito que a pandemia causou em gestores de produto que acreditavam ter o controle total sobre todos os resultados de seus produtos? Imagina o primeiro dia após o *lockdown* para as líderes de produto de empresas de turismo, de educação e de academias?

Para crescermos como pessoas e profissionais de produto, é necessário entendermos sobre quais variáveis nós temos controle absoluto ou relativo e onde temos o poder de ação ou de reação, não só para aceitar algumas circunstâncias da vida, como também para sermos responsáveis pelo que nos diz respeito, ou seja, onde temos responsabilidade direta. Para isso, gosto bastante de explorar o tema **locus de controle**, que representa a nossa crença sobre que resultados podemos controlar internamente e externamente.

De acordo com a publicação *A percepção de controle como fonte de bem-estar*, de Danielle Monegalha Rodrigues e Carlos Américo Alves Pereira (2007), o **locus interno** vem da atribuição do eu como causador de um evento, enquanto o **locus externo** atribui a outra coisa ou a outra pessoa a causa do evento. O grande ponto do estudo é que essa atribuição é altamente tendenciosa, visto que tendemos a fazer atribuições internas a eventos externos de terceiros, julgando a pessoa pelo resultado negativo; mas, quando falamos dos nossos próprios eventos, tendemos a fazer atribuições

externas aos nossos fracassos e atribuições internas para os nossos sucessos.

Identificar a distinção entre locus interno e locus externo nos ajuda a assumir a responsabilidade sobre o sucesso e o fracasso da nossa própria carreira, assim como o de nossas decisões do dia a dia de produto. Nós entendemos que algumas circunstâncias externas podem impactar diretamente o resultado do nosso produto no mercado, onde nós, por mais capacitados que sejamos, não temos e não teremos 100% do controle do sucesso de um evento ou de uma decisão.

Essa percepção de controle impacta diretamente a nossa felicidade profissional e pessoal, pois, ainda segundo a publicação de Rodrigues e Pereira, **uma pessoa tende a valorizar mais um evento quando ela acredita estar no controle dos acontecimentos deste evento** (2007). Ou seja, quando alguém tem sucesso em algum evento e acredita que foi pelo seu próprio esforço, ela tem um aumento de bem-estar derivado deste acontecimento, por mais que tenha sido uma conquista sem muito valor efetivo. O contrário também acontece para feitos que são creditados a terceiros, onde a pessoa acaba não possuindo um aumento de bem-estar significativo e passa a interpretar o acontecimento como um evento de baixa importância.

Além das nossas crenças e percepções em cima do locus de controle, precisamos ter a segurança de que não precisamos estar certos ou acertar nossas decisões o tempo todo. O poder sempre está na sua mão, seja para agir ou para reagir a um evento externo. Por isso, a pessoa de produto responsável por adaptar o produto aos cenários mais adversos é chamada de *gerente* (a origem da palavra gerenciar vem do latim *gerens*, que significa cuidar de algo), pois ela é a pessoa responsável por evoluir e administrar o produto na direção mais vantajosa para a empresa.

Esse aprendizado me remete a um livro, que meu avô Solon me deu quando eu ainda era um adolescente, chamado *Como ter sucesso*,

do respeitado Dr. Lair Ribeiro. Nesse livro, Ribeiro conta a seguinte história (1995, p. 24):

> *"Numa vila da Grécia, vivia um sábio famoso por saber sempre a resposta para todas as perguntas que fossem feitas a ele. Um dia, um jovem adolescente, conversando com um amigo, disse: eu acho que sei como enganar o sábio. Vou pegar um passarinho e o levarei, dentro da minha mão, até o sábio. Então, perguntarei a ele se o passarinho está vivo ou morto. Se ele responder que está vivo, espremo o passarinho, mato-o e deixo-o cair no chão. Se ele responder que está morto, eu abro a mão e deixo o passarinho voar. Assim, o jovem chegou perto do sábio e perguntou:*
>
> *— Sábio, o passarinho em minha mão está vivo ou morto?*
>
> *O sábio olhou para o rapaz e disse:*
>
> *— Meu filho, a resposta está em suas mãos!*
>
> *E é isso mesmo, a resposta está em suas mãos. A vida que você leva foi criada por você mesmo e não pelas circunstâncias."*

A sua decisão frente a um problema pode gerar um resultado satisfatório ou não, através de fatores internos ou não. Ainda assim, o que vai diferenciar você como profissional é a velocidade e a qualidade da sua resposta frente aos obstáculos que aparecerão na sua gestão.

Um conhecimento que me ajudou muito a moldar o meu perfil foi o de ter sempre um senso de dono extremo, como mostrado no livro *Extreme Ownership*, de Jocko Willink e Leif Babin (2015). Nesse livro, Willink e Babin, que são ex-oficiais SEAL, a força especial da Marinha dos EUA, falam que o reconhecimento do erro é algo fundamental na cultura de um SEAL. Segundo os autores: *"a capacidade de olhar nos olhos de outros guerreiros e dizer: 'A culpa*

foi minha' parece tão corajosa quanto ir para a batalha". Reconhecer o erro e assumir a culpa, mesmo que ela não seja diretamente sua, é uma postura que o ajuda a se preparar melhor para desafios futuros, conquistar o respeito do seu time e elevar a moral de todos.

No artigo *Como lidar com o fracasso como product managers* (2015), o Dylan Ortega explica que, em algumas situações, você será responsabilizada pelos erros de outras pessoas do seu time, e assumir essa responsabilidade por erros de outros membros vai ajudar você a demonstrar humildade e integridade, passando a percepção para a sua equipe de que você a protege. Ainda segundo Ortega, por mais que você assuma essa responsabilidade, isso não quer dizer que, internamente, o seu time não tenha que entender o que aconteceu de errado, se houve uma falha de comunicação ou de recursos da sua parte, ou se alguém falhou ou interpretou errado na realização do que estava alinhado para ter sido feito.

Agir como uma verdadeira líder poderá colocar você em situações desconfortáveis e até mesmo ameaçar o seu emprego, mas, por outro lado, lhe dará um time fiel e dedicado a fazer o melhor por sua causa, por saber que você sempre cuida dele e o protege na adversidade.

Eu sempre gostei muito de jogar videogame e, particularmente, sempre fui muito bom em jogos de luta e de tiro. Toda vez que jogava *Call of Duty - Black Ops*, sozinho ou com o meu filho, ouvia a expressão do narrador: *"uma equipe é tão forte quanto o seu jogador mais fraco"*. Essa expressão de liderança originou-se da famosa "*uma corrente é tão forte quanto o seu elo mais fraco*". Por isso, você, como pessoa de produto, precisa entender onde se concentra a maior deficiência do seu time e, mais do que isso, como proteger essa pessoa, não só psicologicamente, como também para não colocar em cheque toda a sua estratégia, assim como a entrega do produto.

Podemos afirmar que o sucesso de um produto não é baseado apenas na sua habilidade como gestora de produto, mas, também,

na competência dos outros membros em executar o que foi decidido e alinhado previamente. Engana-se quem acredita que a associação do sucesso aos outros membros do time isola a sua responsabilidade nesse mesmo sucesso do produto. Na verdade, ela nos pressiona ainda mais, não só a sermos excelentes estrategistas, planejadores, desenvolvedores de produto, como também a sermos excelentes líderes, não só responsáveis por alinhar e motivar, como também por abraçar e guiar o time, superando fracassos, sempre rumo ao sucesso.

6.3 Zoom in, zoom out

O tamanho do problema é diretamente ou inversamente proporcional à distância entre você e ele. O segredo de um bom trabalho de investigação de problema é saber em que momento devemos nos aproximar, para trazer mais detalhes, ou nos afastar, para ver o todo e conseguir mais contexto.

Estar muito próximo de um problema pode nos cegar, o que impede que a gente colete mais informações sobre o contexto e altera o nosso potencial entendimento do problema. Essa dica, acredite ou não, aprendi com um Preto-velho em um terreiro de Umbanda no Rio de Janeiro. Eu tinha 14 anos e, como a maioria dos adolescentes, ainda sentia cada problema como se fosse um obstáculo gigantesco e, por muitas vezes, impossível de ser removido. Certa vez, ele me disse que o problema é como uma vela: se você colocá-la bem perto da sua vista, você não conseguirá olhar mais nada ao seu redor. Porém, se você se afastar do problema e perceber o que está ao seu redor, ele fica tão pequeno quanto a vela que se desloca a um braço de distância.

Hoje, mais de duas décadas depois, sempre que vejo ou alguém me traz um problema, eu falo: "Todo problema tem uma ou mais soluções; se não tem solução, ele não é um problema". Essa frase é

sustentada pelo conhecimento do Horácio Soares Neto combinado com o **pensamento lateral** (*lateral thinking*, em inglês), de Edward De Bono — PhD em medicina pelo Trinity College, em Cambridge, autor de 85 livros e nomeado, em 2005, para o Prêmio Nobel de economia.

O *pensamento lateral*, criado por De Bono em 1967, é um exercício de reeducação do nosso cérebro para, em vez de sempre buscarmos a resposta automática mais rápida para uma questão, buscarmos mais caminhos e opções, aumentando o nosso repertório de ideias e nos livrando de julgamentos no processo. A eficácia desse processo, que vem para confrontar o pensamento lógico ou vertical (método clássico para resolução de problemas) — onde um problema é resolvido pela primeira solução apresentada —, se dá na exploração de mais soluções para um mesmo problema. Claro que, para isso, o time precisa ter ou criar um ambiente favorável para essa exploração, tanto da área do problema quanto da área das soluções, além de utilizar ferramentas adequadas para gerar a maior quantidade de ideias e sugestões antes do trabalho de priorização ou refinamento.

O famoso **Diamante Duplo**, modelo desenvolvido em 2005 pelo Design Council (2019), derivado do modelo **Divergência-Convergência** e muito utilizado no **Design Thinking**, assim como a **Árvore de Oportunidades e Soluções** criada pela Teresa Torres (2021), são alguns dos muitos modelos derivados e inspirados no pensamento lateral de Edward de Bono. Por isso, é fácil entender e explicar para a sua empresa a necessidade de explorar intensamente as oportunidades que estão à sua disposição, antes de apressar as coisas e abrir mão da qualidade do caminho que será seguido pelo time.

A combinação do *zoom in, zoom out* com o pensamento lateral abre um leque de oportunidades para pessoas de produto entregarem mais resultados, através de processos mais criativos e exploratórios. Se olharmos novamente para o **Canvas de Pensamento Analítico**, por exemplo, podemos ver claramente quais são as

etapas de *zoom in*, *zoom out* e *lateral thinking* no entendimento do problema e nas propostas de possíveis soluções:

Definição do problema	Análise descritiva	Análise prescritiva
Zoom in**:** Qual problema você está tentando resolver?	***Zoom out*****:** O que está acontecendo?	***Lateral thinking*****:** Quais soluções podem ser implementadas?
Zoom in**:** Quais os maiores danos que esse problema está causando?	***Zoom out*****:** Que dados nós temos sobre o cenário ou o problema analisado?	***Lateral thinking*****:** Quais os retornos esperados para as soluções apresentadas?

Seja no produto, na empresa ou na vida pessoal, precisamos trabalhar a habilidade de dar *zoom in* e *zoom out* em nossos problemas. O movimento de *zoom out* é importante para abrir o plano (enquadramento) e explorar melhor e de forma mais abrangente o cenário, além de identificar mais oportunidades ou dados para se trabalhar. Já o movimento de *zoom in* serve para fechar o plano e visualizar com mais detalhes e intencionalidade o nosso objeto, para nos aprofundarmos cada vez mais sobre o que escolhemos focar.

Caso a sua vida coloque um problemão próximo dos seus olhos ou do seu produto, lembre-se do ensinamento do Preto-velho: Afaste-se da vela!

Resumo do capítulo

- Pequenos problemas podem se tornar gigantescos se a gente se encolher perante eles;
- Um problema é a simples mudança do estado existente para o estado desejado;
- De nada adianta você se concentrar na sua solução e na sua métrica alvo sem, primeiro, entender o problema e definir a sua métrica base;
- Em um mundo cada vez mais orientado a dados, precisamos criar modelos de avaliação de problemas que sejam repetíveis e escaláveis;
- Identificar a distinção entre locus interno e locus externo nos ajuda a assumir a responsabilidade sobre o sucesso e o fracasso da nossa própria carreira;
- Assumir a responsabilidade por erros de outros membros do seu time vai te ajudar a demonstrar humildade e integridade, passando para a sua equipe a percepção de que você a protege;
- Uma equipe é tão forte quanto o seu jogador mais fraco;
- Todo problema tem uma ou mais soluções; se não tem solução, ele não é um problema;
- O movimento de *zoom out* é importante para explorar e ganhar contexto;
- O movimento de *zoom in* é importante para detalhamento e profundidade.

Referências

BERNARD DE LUNA. (Página pessoal). Canvas de Pensamento Analítico. c2022. Disponível em: https://www.bernarddeluna.com.br/materiais/canvas-pensamento-analitico. Acesso em 9 nov. 2022.

DESIGN COUNCIL. Framework for Innovation: Design Council's Evolved Double Diamond. 2019. Disponível em: https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond. Acesso em 9 nov. 2022.

NETO, Horácio Soares. *O tiro e o alvo*: aforismos para resolução de problemas de negócios. Editora Cais Pharoux, 2009.

ORTEGA, Dylan. How to Handle Failure as a Product Manager. *Enjoy HQ*, 2019. Disponível em: https://blog.getenjoyhq.com/how-to-handle-failure-as-a-product-manager. Acesso em 9 nov. 2022.

RIBEIRO, Lair. *Como ter sucesso*. Editora Três, 1995.

RODRIGUES, Danielle M.; PEREIRA, Carlos A. A. A percepção de controle como fonte de bem-estar. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 7, n. 3, p. 541-556, 2007. Disponível em: http://www.revispsi.uerj.br/v7n3/artigos/html/v7n3a14.htm. Acesso em 9 nov. 2022.

TORRES, Teresa. *Continuous Discovery Habits*:

Discover Products that Create Customer Value and Business Value. Product Talk LLC, 2021.

WILLINK, Jocko; BABIN, Leif. *Extreme Ownership*: How U.S. Navy SEALs Lead and Win. St. Martins Press, 2015.

Capítulo 7
Somos todos consultores

Somos todos

CONSULTORES

Em 2021, decidi encarar o desafio de assumir como Head de Produto de uma das maiores e mais bacanas consultorias de tecnologia do mundo, a Thoughtworks — reconhecida não só pela sua autoridade em engenharia de alta senioridade e valor, como também por ser o epicentro da agilidade no mundo (tendo como cientista-chefe Martin Fowler, um dos signatários originais do Manifesto Ágil) e pela autoridade em *lean inception*, trazida pelo seu consultor principal, Paulo Caroli, autor do livro *Lean Inception*.

Essa experiência me trazia duas sensações: a primeira, de empolgação com o desafio de implementar, de uma forma moderna, a cultura da gestão de produto dentro de uma consultoria que nasceu do desenvolvimento de software. A segunda sensação foi a de medo, com a incerteza sobre se era compatível termos pessoas de produto de fora atuando com articulação de valor e tomada de decisões dentro de clientes. O meu grande medo era: seria possível gerenciar um produto de forma adaptativa, com um nível mínimo de autonomia, e ser estratégico sem fazer parte da cliente?

Ao fazer parte da liderança da Thoughtworks, eu aprendi uma das frases mais interessantes, que me ajudou bastante a reenquadrar o meu paradigma *produto vs. consultoria* e que, inclusive, se tornou o título deste capítulo: **Somos todos consultores**.

Na Thoughtworks, não importa se você é desenvolvedora, designer, projeto, produto, qualidade: você é uma pessoa consultora e deve agir sempre como uma nos engajamentos que são executados. Para entender melhor sobre a responsabilidade desse papel, precisamos primeiro explicar que a consultoria tem o objetivo de ajudar a empresa por meio da combinação de vários papéis e pessoas, não só executando o que é pedido, mas dando orientações e sendo consultada (daí o nome "consultora") pela empresa, sempre trazendo processos, tecnologias e boas práticas para o time. Uma das melhores explicações sobre o que é consultoria vem de Gerald Weinberg, autor do livro *Consultoria: o segredo do sucesso* (1990), no qual ele diz:

"Consultoria é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo."

A primeira coisa que eu faço quando entro em uma nova empresa é tentar coletar o máximo de informação sobre a empresa, os processos, os departamentos e stakeholders capitais. Eu chamo essa dinâmica de *Beachhead Discovery* (em português, "descoberta de cabeça de praia"). Esse nome se dá por uma tática militar de invasão de praia, muito usada em guerras como a Guerra da Normandia, onde os primeiros pelotões a atracarem no local são responsáveis por tomar aquela região, para permitir que os demais pelotões possam atracar também. Ou seja, quando você é novo em uma empresa, você precisa consultar "os cabeças de praia", que têm mais contexto sobre o local, para que você possa atracar na empresa e começar a gerar valor.

Após dois meses de muito aprendizado, tendo conversado com aproximadamente cinquenta pessoas de produto, passei a relacionar melhor o trabalho que elas desenvolviam com o que era esperado delas em cada cliente. Em algumas posições, elas atuavam como consultoras, usando ferramentas de gestão de produto como ferramentas de consultoria. Por exemplo, uma matriz de priorização, uma *service blueprint* ou uma *inception* podem ajudar bastante diferentes sabores de engajamento, inclusive em atuações que não estejam relacionadas diretamente a produto. Afinal, quem não precisa priorizar melhor as coisas, conectar recursos com expectativas e mapear objetivos e entregas para a cliente?

Para uma pessoa que estava com medo do paradigma liderança de produto em uma consultoria, confesso que fiquei impressionado quando finalmente entendi que ótimas pessoas de produto são ótimas consultoras. A partir daí, consegui racionalizar melhor o porquê disso e cheguei a cinco motivos principais para que profissionais de produto consigam performar de forma diferenciada como consultores:

- Liderança por influência;

- Autonomia conquistada;
- Além da operação;
- Ação e reação;
- Entregas e resultados.

Liderança por influência

Gerentes de produto são líderes sem cargo, ou seja, não possuem a posição oficial de liderança de um time, mas precisam agir como se tivessem. A diferença, na prática, é que você precisa liderar por influência, utilizando habilidade de engajamento, comunicação, pensamento estruturado, planos de trabalho, dados, matrizes e ferramentas para convencer o seu time e seus diretores de que a sua aposta vale o investimento.

Por sorte, consultores precisam executar o mesmo, pois, fora da estrutura da cliente, precisamos reunir informações relevantes para dar credibilidade à nossa recomendação, seja por endossar ou contrariar o caminho preferido da cliente. Esse trabalho de observação, investigação, planejamento e recomendação gera um grande valor para a consultoria, assim como ajuda a empresa-cliente a perceber o valor da aposta e investir na melhor oportunidade apresentada.

Autonomia conquistada

Esqueça a carta branca: toda autonomia dentro de uma empresa é variável e limitada. Por isso, pessoas de produto que estão em posições mais estratégicas precisam montar duas estratégias, uma para a gestão do produto e outra para conquistar mais a confiança da liderança e ganhar mais autonomia para tomadas de decisão.

As pessoas consultoras enfrentam o mesmo cenário, pois são contratadas pela cliente em cima de um desafio escrito e documentado em contrato. Porém, quanto mais se entrega valor, mais se expande o desafio e mais entradas na cliente são conquistadas. Em ambos os casos, é recomendado sempre

identificar a fatia mais fina para iniciar o trabalho (o que chamamos em inglês de *thin slice* ou *slicing*). Quanto mais rápido e sistematicamente você resolve um problema e apresenta casos de sucesso, mais você consegue pleitear espaço e autonomia para realizar o seu trabalho.

Além da operação

Toda pessoa de produto é uma grande evangelista, devido a sua liderança por influência. Além da sua agenda natural na operação, ela possui uma responsabilidade quase obrigatória de defender as boas práticas de documentação e utilização de dados em tomadas de decisão. Por outro lado, uma pessoa de produto que só atua na operação de rotina e não se conecta com a difusão das boas práticas na empresa perde bastante valor e pode ser facilmente substituída.

A pessoa consultora, diferente de "body shop" (contratar um recurso humano para atuar em uma posição específica), vem junto de um time planejado estrategicamente para resolver um desafio e gerar valor para a sua cliente. Por conta da natureza do engajamento, esta pessoa, junto de seu time, acaba também influenciando e moldando a cultura de um departamento e até da empresa toda, trazendo boas práticas de desenvolvimento, UX, experiência do cliente, métricas, agilidade, descoberta e muito mais.

Ação e reação

Segundo a famosa **terceira lei de Newton**, conhecida como **lei da ação e reação**, quando um corpo faz força sobre outro corpo, esse segundo corpo resiste à aplicação dessa força por meio da reação, que atua sobre o primeiro. As forças de ação e reação possuem intensidades iguais, sentidos opostos e atuam em corpos diferentes.

Trazendo a lei da ação e reação para a gestão de produto, toda nova funcionalidade, experimento, mudança ou melhoria gera reações do usuário. Essas reações podem ser de três tipos: positivas, negativas ou indiferentes. Logo, precisamos mapear qual o impacto que

queremos realizar com essa ação e criar faixas de avaliação para identificar o tipo de reação. Assim, saberemos se nossa hipótese da ação foi confirmada ou não, ajustando o percurso através do seu backlog de produto.

Nós, como consultores, a partir do momento em que mapeamos nossa ação e reação esperadas, ganhamos mais poder de argumentação com a cliente, inclusive com a apresentação do resultado no fim da etapa de validação. O fato de uma reação não ter chegado à faixa estipulada para a validação da hipótese, à primeira vista, não pode ser tido como negativo, pois até mesmo uma hipótese refutada gera valor e inteligência para a evolução do produto.

Além do mais, muitas mudanças que afetam o "piloto automático" do usuário podem gerar inicialmente um resultado negativo, até que um novo costume seja criado e cresça de forma mais acentuada, ultrapassando a métrica base, ou seja, o dado anterior à mudança.

Segundo Jakob Nielsen, da Nielsen Norman Group, as pessoas usuárias de um produto preferem que seu site funcione da mesma maneira que todos os outros sites que elas já conhecem e usam. Em seu artigo intitulado ***"Fresh vs. Familiar: How Aggressively to Redesign"*** (Novo vs. familiar: quão agressivamente reprojetado, em uma tradução não literal), Nielsen afirma (2009):

> _"As pessoas geralmente não gastam mais do que 2 a 3 minutos em um site, então, mesmo que visitem o seu site diariamente, terão apenas 30 horas de exposição em 2 anos. Mais comumente, até mesmo clientes fiéis gastarão menos de cinco horas em seu site a cada ano. Com tão pouco tempo gasto olhando para o design, os clientes não se cansarão dele tão cedo."

Por isso, ações com expectativas de curto prazo podem gerar, devido à mudança, uma reação negativa. Porém, com o tempo, usuários

passam a aprender o novo padrão e o resultado pode ficar ainda melhor.

Entregas e resultados

Uma vez, ouvi uma história de um amigo analista de sistemas que tinha acabado de se mudar para outro país. Ele teve uma dor de cabeça e precisou ir à noite à farmácia. Ele pegou um táxi na rua e pediu para ser levado para a farmácia mais próxima. O taxista, em menos de quatro minutos, deixou o passageiro na porta da farmácia, como combinado. Meu amigo, surpreso, disse: "Amigo, você me trouxe para uma farmácia fechada". O taxista, também surpreso, respondeu:

— O senhor me pediu para trazer para a farmácia mais próxima, não uma farmácia aberta.

Se a entrega não estiver conectada com o resultado desejado, a consequência é sempre uma frustração ou barulho da vaidade. Toda ação e iniciativa precisam estar conectadas à estratégia do produto, que, por sua vez, está conectada à estratégia da empresa. O trabalho de descoberta, mapeamento estratégico e identificação de oportunidades é fundamental para criar essa conexão cascateada entre estratégia e métrica, desde o nível mais macro até o operacional.

Veja bem, não estou dizendo que a entrega não tenha seus desafios ou que não tenha a qualidade como variável vital para o seu sucesso (até porque não há estratégia boa que sobreviva a uma execução ruim), nem mesmo que a eficiência para garantir que essa ação seja feita de forma otimizada quanto a tempo e recursos não seja também importante. Mas, no melhor cenário de execução e de eficiência, se a entrega ainda não estiver conectada ao resultado desejado, por maior qualidade que ela tenha, ela foi um desperdício de tempo e dinheiro. Como eu sempre mostro para alunas e mentoradas: **Eficácia > Eficiência**.

7.1 As competências de uma consultora

Agora que você já entendeu que todas as pessoas de produto têm um lado consultor nas empresas, vale apresentar quais são as principais competências de uma pessoa consultora. A seguir, apresento uma das listas mais completas sobre as habilidades de uma pessoa consultora. Ela faz parte da *The Consultant's Competency Circle* (O Círculo de Competências do Consultor), uma ferramenta de mapeamento e orientação para consultores independentes criada por Fred Nickols e Harvey Bergholz (2013, tradução livre).

KNOW-HOW DE CONSULTORIA E CONJUNTOS DE HABILIDADES ESSENCIAIS
Construção de relacionamento
Colaboração
Falar em público
Liderança de reuniões
Coleta e análise de dados
Comunicações interpessoais
Facilitação
Diagnóstico: identificar as causas dos problemas
Entrevista
Criatividade: soluções, design de projetos, planejamento de implementação
Entregar feedback, especialmente das realidades negativas
Relacionamento em todas as direções e entre as linhas organizacionais

KNOW-HOW DE CONSULTORIA E CONJUNTOS DE HABILIDADES ESSENCIAIS
Tomada de decisão e solução de problemas
Autodisciplina para trabalhar sozinho
Gerenciamento de tempo
Coaching, orientação
Escrita de negócios
Escuta ativa
Redação de propostas
Habilidades de gerenciamento de projetos / engajamento
Gerenciamento de mudanças

Podemos, ainda, categorizar essa lista de habilidades essenciais em cinco macrotemas:

Comunicação:

- Falar em público;
- Liderança de reuniões;
- Comunicação interpessoal;
- Facilitação;
- Entrevista;
- Escrita de negócios;
- Redação de propostas.

Relacionamento:

- Construção de relacionamento;
- Colaboração;
- Relacionamento em todas as direções e entre as linhas organizacionais.

Gestão:

- Gerenciamento de tempo;
- Autodisciplina para trabalho sozinho;
- Criatividade: soluções, desenho de projetos, planejamento de implementação;
- Habilidades de gerenciamento de projetos / engajamento;
- Gerenciamento de mudanças.

Pensamento analítico:

- Coleta e análise de dados;
- Diagnóstico: identificar as causas dos problemas;
- Tomada de decisão e solução de problemas.

Liderança:

- Coaching, orientação;
- Entregar feedback, especialmente das realidades negativas;
- Escuta ativa.

As mesmas cinco macro-habilidades mapeadas em uma pessoa de consultoria também são necessárias para nos tornarmos pessoas de produto incríveis. Não consigo visualizar uma Product Manager ascender com excelência à liderança de um time ou produto sem ter, em seu repertório, as competências de comunicação, relacionamento, gestão, pensamento analítico e liderança.

Uma outra necessidade fundamental, que não faz parte da lista, mas que está presente em ambas as posições e é necessária para a sustentabilidade da sua profissão, é saber lidar com emoções, sejam as suas próprias ou as emoções das partes interessadas do produto (seu time, outros departamentos, líderes, diretoria e até clientes).

Saber lidar com problemas, decisões que vêm de cima para baixo, frustrações, desalinhamento, mudanças de caminho e conflitos é uma tarefa extremamente desafiadora, mas, quando dominada, gera um grande resultado para o negócio e também influencia

positivamente a sua segurança psicológica, seus relacionamentos profissionais e o seu bem-estar na empresa.

7.2 A diferença entre consultora de produto e gerente de produto

De forma resumida, posso dizer que a grande diferença entre uma pessoa consultora de produto e uma pessoa gerente de produto está na altura do **andar do não**. Em um prédio de relacionamento, o andar onde mora o "não" da pessoa consultora demora a chegar, enquanto o da pessoa gerente de produto pode morar até mesmo no primeiro andar. Como parte integrante do time, em alguns níveis de decisão e em algumas culturas corporativas, você pode se dar o luxo de dizer "não" rapidamente para uma ideia, um processo, uma decisão ou até uma mudança de escopo, o que já não pode ser feito com tanta facilidade por uma pessoa consultora — afinal, você é uma pessoa consultora atuando na cliente, mas sem fazer parte da cliente.

É claro que existem diferentes engajamentos e relacionamentos com clientes. Algumas clientes gostam e dão liberdade para a pessoa consultora vestir a camisa, participar de discussões estratégicas e até dão o poder de vetar decisões. Porém, para o modelo normal de engajamento de consultoria, o "não" precisa vir em um formato diferente, recheado de dados, argumentos, propostas de caminhos alternativos, ponderações e até com o envolvimento de gerentes da conta.

Mas, não se engane em achar que uma pessoa consultora não pode dizer "não". Ela pode, sim, usar essa cartada quando entender que a execução de algo fere, de alguma forma, os seus princípios, valores ou suas boas práticas profissionais. Esse momento sensível exige muita habilidade de ambos os lados em apagar o incêndio, o que pode concluir em realinhamentos, adaptações da decisão ou até na

substituição da pessoa na conta, levando a profissional para um outro cliente em que ela possa ser útil — substituindo sua posição anterior por uma pessoa menos desgastada ou menos desalinhada com o novo caminho definido pela cliente.

Uma pessoa de produto deve dizer "não" sempre que algo impactar o grande plano. Claro que isso não quer dizer que ela precise dizer "não" sozinha, pois é recomendado sempre consultar o seu time, até mesmo para reunir evidências e apresentar propostas alternativas. Esse relacionamento em cima do "não" sempre gera muitos conflitos com os demais departamentos de uma mesma empresa.

Uma vez, dei mentoria para uma Product Manager que atuava em uma empresa B2B que faturava alguns milhões de reais por ano, da qual o dono era tão próximo de alguns clientes, que eles participavam das reuniões estratégicas da empresa e até mesmo tinham um canal direto para pedir alterações ou funcionalidades para as Product Managers. Nesse contexto, fico imaginando o quanto deve ser cansativo você ter que dizer "não" para o cliente, em seguida, ter que dizer o mesmo "não", com argumentos mais elaborados, para o dono da empresa e ainda ouvir que quem está pedindo a alteração é um cliente que usa o produto e está pagando por isso.

Eu já ouvi essa mesma história de **clientes Super Trunfo** (clientes que têm um grande poder dentro da empresa) dezenas de vezes, através de pessoas de produto em minhas redes sociais, mentorias e eventos. De um lado, estão clientes que se julgam indispensáveis para o negócio; do outro, fundadores que morrem de medo de perder um cliente fiel e participativo. Para esses momentos, precisamos reforçar que, às vezes, é necessário dizer "não" para uma ideia de um cliente para podermos dizer "sim" para outra ideia que pode trazer dez novos clientes.

7.3 Qual o futuro de pessoas consultoras de produto?

As grandes consultorias de tecnologia do mundo já investem em gestão de produto como pilar estratégico em engajamentos com clientes. Mas, se isso acontece nas grandes empresas, isso também acontece com grandes profissionais. Não é raro você procurar sobre as grandes referências de produto nos Estados Unidos, ou em outros países com boa maturidade em produto, e descobrir que essas pessoas atuam como treinadoras/mentoras, conselheiras e consultoras de produto.

Isso significa que empresas de tecnologia estão investindo cada vez mais em serviços externos para ajudá-las a criar uma cultura e amadurecer seus departamentos de produto. Essa mesma onda começa a chegar no Brasil, onde começamos a visualizar um perfil de profissional mais avançado se posicionar como *coach*, *advisor*, *consultant* e *mentor* de produto.

Essa conquista é de suma importância para o nosso ecossistema, pois, se antes o crescimento de uma pessoa de produto era em busca de longo prazo por um cargo executivo de produto ou empreender em alguma outra empresa de tecnologia, agora ela pode empreender na sua própria empresa de serviços de consultoria em produto. Nós, da Produtos Incríveis, estamos sempre realizando treinamentos, consultorias e mentorias corporativas para grupos e grandes empresas brasileiras.

Talvez hoje você não veja tanta importância nesses serviços ou em consultoras de produto. Porém, a maioria dos livros, artigos de cabeceira e ferramentas estrangeiras que você consome sobre gestão de produto são criações de consultores de produto como Marty Cagan, Ravi Mehta, Teresa Torres, Petra Wille, Melissa Perri, entre outras mais. O motivo de isso acontecer é bastante simples: já que essas pessoas consultoras jogam o jogo da autoridade, então

precisam ser conhecidas e encontradas por seus conteúdos, técnicas, frameworks e ferramentas.

Quanto mais você gera transformação para a comunidade por meio de suas colaborações, mais valor você ganha como autoridade, mais você reduz o custo de aquisição de uma nova cliente, aumenta sua conversão na negociação e até mesmo reduz a sensibilidade da cliente em relação ao preço praticado.

Assim, até 2027, podemos esperar no Brasil um crescimento mais acelerado de artigos, ferramentas e livros autorais sobre gestão de produto, inclusive este que você está lendo agora. Também veremos muitas referências tornarem-se **conselheiras seriais** (*serial product advisors*) de empresas de tecnologia, principalmente de novas startups. Será que teremos em breve grandes consultorias de gestão estratégica de produto, como temos hoje de design estratégico? Só o futuro dirá, mas eu vou adorar ver isso acontecer.

Resumo do capítulo

- Consultoria é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo;
- Ótimas pessoas de produto são ótimas consultoras;
- Para uma Product Manager ascender com excelência à liderança de um time ou produto, ela precisa ter em seu repertório as competências de comunicação, relacionamento, gestão, pensamento analítico e liderança;
- Empresas de tecnologia estão investindo cada vez mais em serviços externos para ajudá-las a criar uma cultura e amadurecer seus departamentos de produto;
- A maioria dos livros, artigos e ferramentas que você consome sobre gestão de produto é criada por consultores de produto;
- Quanto mais você gera transformação para a comunidade por meio de suas colaborações, mais valor você ganha como autoridade.

Referências

NICKOLS, Fred; BERGHOLZ, Harvey. The Consultant's Competency Circle: A Tool for Gauging Your Success Potential as an Independent Consultant. *Performance Improvement*, v. 52, n. 2., p. 37-41, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/264529945_The_Consultant's_Competency_Circle_A_Tool_for_Gauging_Your_Success_Potential_as_an_Independent_Consultant. Acesso em 10 nov. 2022.

NIELSEN, Jakob. Fresh vs. Familiar: How Aggressively to Redesign. *Nielsen Norman Group*, 2009. Disponível em: https://www.nngroup.com/articles/fresh-vs-familiar-aggressive-redesign. Acesso em 10 nov. 2022.

NIELSEN, Jakob. Users Hate Change. *Nielsen Norman Group*, 2019. Disponível em: https://www.nngroup.com/videos/users-hate-change. Acesso em 10 nov. 2022.

WEINBERG, Gerald M. *Consultoria*: o segredo do sucesso. Editora McGraw-Hill, 1990.

Capítulo 8
A liderança de pessoas e expectativas

A LIDERANÇA de pessoas e expectativas

Na minha adolescência, lá no fim dos anos 90, consegui fazer parte de vários grupos importantes da escola que me ajudaram bastante com a minha autoestima. Posso destacar algumas apresentações de dança no principal evento cultural da escola, fazer parte do time de futebol da minha turma, além dos times de vôlei e basquete, sem contar o fato de ser um dos integrantes de um grupo de pagode — chegamos a tocar em alguns eventos da escola e até fora dela.

O mais interessante de tudo é que, tirando a dança, eu não era bom e não merecia estar presente em nenhum desses grupos (no de pagode, então, nem se fala). Hoje, eu posso dizer que "hackeei" o sistema de escolha, em que pessoas como eu certamente ficariam na reserva ou até não seriam escolhidas para seus times e grupos. Para não delegar a decisão da minha participação a outra pessoa e correr risco de não ser chamado, tomei a frente e passei a proativamente liderar todas as iniciativas de montagem de time e elenco. Passei a escolher o time dos esportes, sem contar a montagem do grupo de pagode da turma, sempre já me inserindo como membro atuante.

Vale dizer que eu não era péssimo em nenhum dos esportes, além de ser altamente confiável e motivador quanto ao sucesso das nossas investidas. Mas minha participação nunca foi por uma habilidade técnica, e sim por uma super-habilidade comportamental de liderança e iniciativa. Com essas habilidades, eu caminhava por diferentes grupos na escola, podendo selecionar os melhores jogadores para cada esporte e buscar pessoas diferenciadas para tocar cada instrumento da banda. É claro que não ficava só nisso: eu confeccionava a camisa dos membros, comprava e estilizava bandeiras e camisas para os esportes e até mesmo montava a tática para cada disputa nos campeonatos. Eu vivia para servir ao meu time, sabendo das minhas deficiências técnicas, mas com muita dedicação a fazer nossa conquista se realizar e triunfar.

Apenas depois de muitos anos é que fui entender o que estava por trás desse meu comportamento. Eu me colocava em situações de liderança pelo medo de não fazer parte das coisas. Hoje, chamamos

isso de "Síndrome de FOMO", que significa *Fear Of Missing Out* (medo de ficar de fora, de perder alguma coisa ou evento). Ao longo da minha carreira, eu segui essa mesma estratégia diversas vezes, sempre por medo de não aproveitar uma oportunidade.

Acabei dizendo "sim" e me envolvendo profundamente com muitas iniciativas que não deram certo e que foram puramente consumidoras de tempo e drenadoras de energia, por mais que tenham me ensinado ótimas lições e me ajudado a desenvolver muitas habilidades.

O engraçado é que, com a maturidade, você começa a exercitar mais o seu "não" e aprende a se afastar de armadilhas mascaradas, como projetos e iniciativas que não vão colaborar em nada com o seu objetivo de carreira. Mas, a grande verdade é que, em alguns casos (talvez raros), essas iniciativas recusadas dão muito certo e você fica se perguntando se a sua decisão foi a mais acertada. Gostaria de contar para você um caso como esse, que aconteceu comigo em 2016.

8.1 Uma escola de talentos do futuro

Quem fez parte do ecossistema de startups brasileiro entre 2010 e 2020, com certeza conheceu o Guilherme Junqueira, figura de excelente carisma que tem o superpoder de ser magnético para pessoas boas. Junqueira conhecia todos, e todos conheciam Junqueira, não só pela sua forma descontraída, como pela sua doação ao ecossistema, extrema inteligência social e competência profissional.

Em 2016, quando ele ainda atuava como diretor na ABStartups (Associação Brasileira de Startups), em uma de suas vindas para o Rio de Janeiro, Junqueira me chamou para tomar um café e conversar sobre o futuro. Nesse momento, eu estava lançando a

minha startup de inteligência artificial para recrutamento e seleção, enquanto atuava como mentor principal na pré-aceleradora de startups NAVE, uma iniciativa da Universidade Estácio de Sá.

Em todos os encontros com o Guilherme, a gente sempre conversa sobre tudo: investimentos, novas startups, tecnologia emergente, ecossistema, vida e família; mas, nesse dia, Junqueira me trouxe algo que me gerou uma grande surpresa. Ele havia decidido interromper a sua passagem na ABStartups e abrir um novo negócio, uma escola chamada Gama Academy.

Pelo meu conhecimento em desenvolvimento, design, produtos digitais e startups, Junqueira me convidou para entrar nessa iniciativa com ele, como forma de criarmos uma *edtech* diferenciada no mercado brasileiro. Nesse momento, eu não sabia o que sentir. Enquanto eu estava extremamente feliz e honrado com o convite para empreender junto de uma das pessoas que eu admirava (e que admiro ainda mais hoje), o meu lado racional falava "Bernard, você está empreendendo com outras pessoas no momento. Tem mais gente contando com você e, por isso, você precisa de foco". Gentilmente, recusei a oportunidade e me coloquei à disposição para ajudar de outras formas, sempre que fosse necessário — inclusive tive o prazer de ter sido professor da primeira turma de alunos da Gama Academy e de ter dado mentoria de produto para colaboradores da empresa.

Assim, a Gama Academy foi criada como uma plataforma educacional que forma habilidades técnicas e comportamentais para o mercado de tecnologia. Desde 2016, já foram 40 mil alunos formados e mais de 800 clientes corporativos que contrataram e treinaram colaboradores com a *edtech*. Durante dois anos consecutivos, a Gama foi eleita a melhor *edtech* brasileira e foi selecionada como uma das 10 melhores startups de educação pela Singularity University. Como se não bastasse essa jornada maravilhosa, de muitas conquistas e muito impacto positivo na sociedade, em 2021, a startup foi adquirida pela Ânima Educação (B3: ANIM3), 3º maior player de educação privada do país, que

possui mais de 330 mil alunos, presentes em 12 estados. A Gama passou a fazer parte do ecossistema Ânima, que ainda conta com marcas como HSM, EBRADI, Le Cordon Bleu, Inspirali e Learning Village.

Essa foi apenas uma de algumas situações em que o meu "não" me impossibilitou de viver uma grande e incrível jornada, mas que me levou por outros grandes caminhos. Se você me perguntar "B, qual teria sido a melhor jornada?", eu não saberia responder, pois não podemos comparar algo que foi vivido de verdade por algo virtual. Nós tenderíamos a responder de forma superestimada ou subestimada, sem ter uma base de comparação real e imparcial.

8.2 As três direções da gestão

Quando falamos sobre liderar empresas, times ou pessoas, muita gente acredita que gestão é apenas uma tarefa de cima para baixo. Embora o gerenciamento tenha uma relação de poder envolvido, não quer dizer que esse poder está ligado a hierarquia ou a delegação de tarefa por alguém. O poder, nesse cenário, se dá pelo relacionamento entre as partes: empregadora-empregada; empregada-empregadora; empregadora-empregadora; ou empregada-empregada. Sendo assim, a gestão pode acontecer em três direções: para cima, para baixo ou lateralmente (também chamada de transversal). Cada uma das direções nos desafiará em cima de habilidades diferentes, incluindo a necessidade de conhecer e utilizar ferramentas diferentes de trabalho.

Managing Up (Gerenciar para cima)

Como você lida com as expectativas, as cobranças e com o relacionamento com a sua chefe? A função do *Managing Up* é garantir que você esteja sempre gerando valor para a sua gerente

direta, para que ela consiga atingir seus objetivos, além de confiar e ajudar você com a sua jornada de forma sustentável e direta.

Um dos grandes diferenciais para o seu aumento de consciência corporativa é saber que nem todo chefe é igual, mas que existem padrões de relacionamento. Para entender melhor os tipos de gerentes que você pode ter, Dana Rousmaniere escreveu um artigo para a Harvard Business Review chamado *What Everyone Should Know About Managing Up*, no qual ela lista os principais motivos relacionados à identificação dos desafios com a sua gestão:

- Um novo chefe, alguém que você nunca conheceu antes;
- Uma gerente que você não vê cara a cara porque ela trabalha em outro local;
- Um chefe inseguro (dica: é importante saber domar o ego dele);
- Uma chefe onisciente ou indecisa;
- Um gerente que lhe dá mensagens conflitantes;
- Um chefe prolixo;
- Um chefe prático;
- Uma gerente que não é tão inteligente quanto você;
- Um chefe que, na verdade, é um conselho de administração.

O meu amigo (e sócio da Produtos Incríveis) Raphael Dyxklay explica que, para "gerir para cima" de forma produtiva, você precisa: construir uma relação de confiança para lhe dar fôlego em busca dos resultados de médio e longo prazos; ajustar suas rotinas e processos em favor da agenda e da personalidade da sua gerente; comunicar progressos e desafios ao longo da jornada; e gerar aproximações mais pessoais que coloquem a sua gestão em uma posição mais especial (no ponto certo).

Dyxklay defende que o crescimento na carreira de produto apresenta desafios para além de gestão de pessoas e profundidade na sua área de expertise. Ser capaz de “gerir para cima”, comunicar-se com executivos altamente demandados e gerir expectativas nas camadas estratégicas da companhia são desafios não óbvios para continuar a

subir os degraus da carreira até uma posição de alta diretoria. Para se desenvolver estrategicamente como profissional de produto nos quesitos gestão, comunicação e relacionamento com stakeholders, o Raphael sugere três caminhos para você investir o seu tempo:

>

Pensamento de médio-longo prazo

Entenda como os resultados projetados de cada iniciativa apresentam retornos não apenas de imediato (3-6 meses), mas em timeframes mais alongados (6-24 meses). Em especial, tome cuidado para não priorizar sempre os esforços que geram ganhos rápidos e lineares em detrimento de apostas que, em 6-24 meses, poderiam gerar um saldo final muito maior.

Conversas e reuniões produtivas

O spam de tempo de uma stakeholder executiva gera comportamentos adjacentes, como: intolerância a falta de objetividade; exigência de preparo para um melhor uso de reuniões e trocas de mensagens; viés para que os assuntos envolvam uma centralidade nos grandes resultados da companhia (métricas de vendas e finanças, por exemplo); e expectativa por ser mantida a par dos avanços sem a necessidade de pedidos.

Construção de confiança

A habilidade de construir segurança sobre o seu trabalho em executivas altamente pressionadas não é trivial. Contudo, é ingênuo acreditar que apenas resultados e números falarão por você no momento em que estiver no turbilhão de mudanças estratégicas de uma empresa.

Para você desenhar seus processos e ferramentas nessa camada de relacionamento e se tornar uma aliada ainda maior da sua gerência,

você precisa fazer parte da agenda da sua chefe, sendo reconhecida como uma peça importante nos objetivos dela. Se você deseja buscar esse posicionamento, você precisará responder essas quatro perguntas-chave sobre a sua gerente:

1. O que é mais urgente e importante nesse momento?
2. Qual o maior gargalo dela nesse momento?
3. Qual é a definição de sucesso dela?
4. Como ela prefere receber atualizações? Com que frequência?

As perguntas acima vão mapear com clareza o terreno, para que você possa "se apropriar" dos problemas da sua gestão e exercitar suas habilidades de liderança e iniciativa. Por onde passei, a maioria das empresas reconhecia a minha habilidade de sempre me manter interessado em ajudar e facilitar a vida de meus superiores. Como Zeno Rocha, meu amigo e ex-diretor direto na Liferay Cloud, me disse em 2020, *"Bernard, you have a heart to serve"*, o que podemos traduzir literalmente para "Bernard, você tem um coração para servir", ou não literalmente para "você está sempre disponível para servir e ajudar as outras pessoas".

A primeira vez que eu ouvi isso dele, eu só conseguia me lembrar que eu não sabia ser de outro jeito, pois eu sou assim desde a minha adolescência, quando eu servia aos times que eu ajudava a montar. De todas as tarefas que eu tenho na minha semana, uma delas é exclusiva para a minha gestão, sendo sempre recorrente e insubstituível:

— Tem alguma coisa em que eu posso te ajudar nessa semana?

Inclusive, essa é uma das dicas que eu dou para muitas pessoas que estão entrando em uma nova empresa: invista em realizar *bad jobs* (trabalhos ruins). A sua liderança pode estar adiando ou sofrendo por antecedência, pela necessidade de atuar em uma tarefa que eles odeiam, até que você pode chegar para ela e pedir para fazer essa tarefa, liberando tempo e aliviando o estresse da ação. São poucas

as pessoas que conseguem pedir por *bad jobs* e ainda se sentirem motivadas. Por sorte, eu sou uma delas.

A sua habilidade de estar disponível, resolver problemas e gerenciar o seu relacionamento com a sua gestão influenciará positivamente na sua habilidade de gestão de times e até mesmo na sua liderança por influência, uma vez que você consegue traduzir com mais clareza os interesses da diretoria e defender os interesses do seu time dentro da empresa.

Managing Down (Gerenciar para baixo)

Se você já atua em um papel de liderança ou na gestão formal de pessoas, você tem uma responsabilidade bem além da estratégia do seu produto. Você também tem o compromisso de fazer o seu melhor para desenvolver suas colaboradoras.

Segundo um estudo realizado pela consultoria **Gallup** em 2019, um a cada dois funcionários que deixaram seus empregos relata que, nos últimos três meses na antiga empresa, nem seu gerente, nem qualquer outro líder veio conversar sobre a sua satisfação no trabalho ou o futuro com a organização (McFEELY; WIGERT, 2019). Essa falsa expectativa leva a colaboradora a acreditar que ela não tem futuro naquela empresa e, por isso, precisa buscar uma nova casa para se desenvolver e sonhar.

Sabe aquela sensação de "fulana, precisamos conversar" que vem como uma flecha congelante disparada diretamente para o seu coração? É isso que acontece com uma colaboradora que esquece como é ser chamada para uma reunião de feedback ou alinhamento. Como eu sempre falo em treinamentos para líderes, **a síndrome do impostor mora no silêncio**. Por isso, é importante que você, como líder, esteja sempre se comunicando abertamente com o seu time, dando feedbacks constantes e se mantendo presente em todos os momentos da jornada.

Em 2016, Amy Gallo escreveu um artigo chamado *How to Manage Managers* para a Harvard Business Review no qual ela lista muito bem o que fazer e o que não fazer como uma gerente de gerentes — também muito aplicável à realidade da gestão de produto:

Fazer:

- Trate seus subordinados diretos da mesma maneira que você deseja que eles tratem os membros de sua equipe;
- Procure oportunidades para observá-los em ação;
- Passe algum tempo conhecendo os membros de sua equipe.

Não fazer:

- Ditar exatamente como eles devem gerenciar. Em vez disso, dê-lhes conselhos e deixe-os encontrar seus próprios estilos autênticos;
- Criticá-los na frente de sua equipe. Você deve procurar oportunidades para reforçar sua credibilidade;
- Aguardar até o ciclo de revisão anual para solicitar informações. Busque regularmente feedback sobre como você está se saindo como gerente.

Nas diferentes empresas em que tive a oportunidade de trabalhar, duas delas me chamaram a atenção pelo pertencimento e atuação de suas lideranças máximas, com comportamentos bem diferentes de seus CEOs (*Chief Executive Officer*). Em uma delas, toda iniciativa devia passar pelo crivo do dono da empresa, desde telas, campanhas, novos recursos no produto e muito mais. O seu controle era tão rígido que o servidor onde rodava todo o sistema do seu produto ficava em um gabinete dentro da sua própria sala. Na segunda empresa, o desinteresse do CEO era tão grande que ele não prestava atenção em nenhum tópico discutido nas reuniões de liderança, puxava papos paralelos no meio da apresentação de seus diretores e, quando muito, entendia os dados ali apresentados.

Gerenciar para baixo significa se interessar pelo que está sendo discutido e trabalhado pelos seus liderados, ao mesmo tempo em que você demonstra confiança e apoio para que essas pessoas tomem as melhores decisões sem centralizarem em você.

Em 2018, Ranjay Gulati escreveu um artigo chamado *Structure That's Not Stifling* para a Harvard Business Review, no qual ele cita o caso da Netflix como modelo de gestão baseada em visão, desafios, dados e espaço para falhas. Segundo Gulati (2018), a Netflix "permite que os funcionários façam suas próprias escolhas sobre férias, licença maternidade e despesas de viagem em vez de recorrer ao RH para impor limites. Os funcionários também são incentivados a se comunicar abertamente e a discutir seus pontos de vista". Essa autonomia e geração de confiança também se estendem para a gestão de produtos, onde o time pode gerar novas apostas, priorizar artefatos, coordenar lançamentos, sem uma burocracia ou "mão divina" da diretoria.

Se você deseja criar times de alta performance, você precisa dar espaço para eles se desenvolverem e observar seus desempenhos, não como motivo de punição, mas sim como priorização de programas de incentivo e melhoria, falando sobre futuro e visão e dando ferramentas para que seus colaboradores e colaboradoras se engajem e gerenciem produtos de forma estratégica.

Esse trabalho, quando bem feito, impacta diretamente a maneira com que as pessoas desenvolverão o seu produto; quando mal feito, esse trabalho será um dos maiores culpados de o seu time ter uma rotatividade alta, gerando um prejuízo para o departamento de pessoas e impedindo você de atingir seus objetivos estratégicos.

Managing Laterally (Gerenciar lateralmente)

Se existe uma atividade que está presente no dia a dia de uma pessoa de produto, é a gestão lateral. Podemos dizer que ela é bastante presente em artigos e treinamentos, sendo chamada informalmente de **liderança por influência**. Gerenciar lateralmente

significa fazer a gestão do relacionamento entre pares, stakeholders (partes interessadas) do seu time e outros departamentos que estão no mesmo nível hierárquico que o seu.

Quando falamos de ambientes modernos que atuam em uma topologia de *squad*, a gestão fica um pouco mais fácil, já que você estará diariamente trocando com esse mesmo time diverso e orientado a um único objetivo. Entretanto, o cenário já fica um pouco mais difícil quando trabalhamos com *silos*, onde o objetivo do time de marketing é diferente do time de design, que é diferente dos times de engenharia, suporte e financeiro. Manter um relacionamento saudável com cada área e com diferentes disciplinas é uma arte para poucas pessoas.

Muito do que está neste livro se aplica ao cenário da gestão lateral, visto que a nossa função como pessoas de produto é exatamente articular com outras áreas, por isso, somos, em grande parte, generalistas, agnósticos e articuladores.

Para ajudar você a entender outras áreas, você pode fazer três perguntas poderosas sobre seus motivadores:

- Qual o seu objetivo na empresa?
- Qual o seu critério de sucesso?
- Como eu posso ajudar você a cumprir o seu objetivo?

Por mais que você possa enviar essas perguntas por e-mail para as lideranças dessas áreas, recomendo que você as faça em uma ligação, para permitir que você se conecte melhor com a outra pessoa e crie um laço mais forte no começo da relação profissional. Os próximos passos do relacionamento serão dados em reuniões de alinhamento, onde você poderá repetir a última pergunta da lista, além de encontrar novas oportunidades, repriorizar sua lista e coordenar ações com o time envolvido.

Em empresas *Product-Led Growth* (cujo crescimento é liderado pelo produto), é bem mais fácil a articulação com outras áreas, visto que a empresa é voltada estrategicamente para o produto. Por outro

lado, às vezes é bastante desafiador para empresas *Sales-Led Growth* (cujo crescimento é liderado pelo comercial), ou empresas de produtos físicos em sua estrutura, ter sinergia entre departamentos que ainda não passaram por uma transformação digital, são muito tradicionais ou são apartados quando comparados com a gestão de produtos digitais.

Não esqueça que liderar por influência é um jogo de interesse, não pelo fato de ter interesse na ajuda de outra pessoa, mas por você precisar ser interessante para a outra pessoa, e assim fazer parte também dos planos dela para o sucesso.

8.3 Diferentes formas de comunicação

Você consegue imaginar uma boa liderança que não sabe se comunicar? Existe um falso entendimento no mercado de que uma boa comunicação é apenas oratória. Esse entendimento faz com que pessoas tímidas muitas vezes não se sintam capazes de assumir posições de liderança.

A maior parte da comunicação de uma pessoa de produto está na comunicação não oral, como em artefatos, documentações, apresentações e relatórios. Se você investe em ferramentas de colaboração visual (Miro, Mural, Figjam), de gestão de itens (Trello, Asana, Jira), de planilhas (Excel, Google Sheets, Airtable), de documentação (Notion, Google Docs, Confluence), de dados (Metabase, Mixpanel, Amplitude) e muitas outras, você está ampliando o seu arsenal de comunicação, gerando mais coerência e coesão no seu departamento, e ajudando a dar visibilidade e direcionamento assíncrono para o seu time e demais áreas relativas ao seu produto.

Por outro lado, uma comunicação não assertiva pode gerar grandes complicadores para a qualidade do produto, por não dar um fio

condutor no desenvolvimento da sua solução. Um dos sintomas mais comuns de uma comunicação precária é quando você toma decisões e, no dia seguinte, as pessoas lhe perguntam novamente sobre o que foi decidido, ou, ainda pior, iniciam o desenvolvimento e depois se posicionam contrárias ao que foi definido anteriormente.

Depois de atuar, mentorar e prestar consultoria para diversas estruturas diferentes, percebi que uma das melhores ferramentas para ajudar a evitar que problemas de comunicação e decisão aconteçam é o **Framework 7x7**, uma famosa ferramenta de redundância de comunicação.

O Framework 7x7

Esse framework também é conhecido como "sete vezes, sete maneiras" e ele consiste em repetir sete vezes a mesma mensagem, só que de sete maneiras diferentes. Eu consigo conectar essas variações com a *Teoria de Múltiplas Inteligências* criada por Howard Gardner, um famoso psicólogo da Universidade de Harvard responsável por investigar o conceito de inteligência no ser humano.

A partir do cruzamento de múltiplas habilidades analisadas durante os anos 80, Gardner e sua equipe de pesquisadores listaram nove tipos de inteligências humanas: a lógico-matemática, a linguística, a musical, a espacial, a corporal-sinestésica, a intrapessoal, a interpessoal, a naturalista e a existencial.

Se cada indivíduo pode manifestar sua inteligência de maneira diferente, um time multidisciplinar terá, naturalmente, dificuldades e facilidades na interpretação e compreensão de uma única mensagem. Um exemplo simples é a comparação entre pessoas que possuem maior habilidade na inteligência lógico-matemática, ou seja, no entendimento de números e contas matemáticas, e pessoas que possuem maior habilidade na inteligência linguística, ou seja, por meio de palavras ditas ou escritas.

A utilização desse framework nos indica que, em uma apresentação, por exemplo, além de sinalizar um aumento de 70% de uma métrica, precisamos também escrever uma legenda ou miniparágrafo sobre o mesmo aumento. Você ainda pode apresentar o resultado oralmente, o que ajuda as pessoas que têm mais dificuldade de acompanhar e interpretar dados numéricos. Se notarmos que esse resultado pode gerar uma descabida euforia ou grande irritabilidade de uma liderança, podemos usar a nossa *inteligência interpessoal*, que consiste no entendimento dos sentimentos e motivações de outras pessoas, e adaptar o discurso para esse público.

Os humanos tomam suas decisões baseadas em vieses cognitivos, isto é, sempre interpretam uma mensagem recebida com base em seus próprios conhecimentos empíricos (suas próprias vivências). Se você só passar uma mensagem e de uma única maneira, você corre o grande risco de que cada pessoa do time ou da empresa interprete a sua mensagem e direção de formas diferentes.

Chamamos essa estratégia de levar múltiplas mensagens sobre o mesmo assunto de **redundância positiva**. Gerar uma repetição intencional para reforçar a mensagem, com uma estratégia de passar a mensagem central por outro prisma, vai reforçar o seu objetivo, além de expandir o conhecimento compartilhado e contribuir com o conceito de uniformidade do seu time.

Seja de maneira vertical ou horizontal, desenvolver as suas habilidades de alinhar expectativas, colocar-se no lugar do outro e ter uma boa comunicação são boas práticas que lhe trarão muitos benefícios na carreira de produto, e isso vale para qualquer nível de senioridade ou escopo de atuação.

Resumo do capítulo

- É importante exercitar o seu "não", mesmo que isso signifique, em alguns casos, perder ótimas oportunidades;
- Tendemos a superestimar ou subestimar caminhos que não trilhamos
- A gestão comunicacional pode acontecer em três direções: para cima, para baixo ou lateralmente;
- Para um *managing up* produtivo, você precisa construir uma relação de confiança para lhe dar fôlego em busca dos resultados de médio e longo prazo;
- Ao entrar em uma nova empresa, invista em realizar *bad jobs*;
- É importante que você, como líder, sempre se comunique abertamente com o seu time, dando feedbacks constantes e se mantendo presente em todos os momentos da jornada;
- Se você deseja criar times de alta performance, você precisa dar espaço para eles se desenvolverem e observar seus desempenhos;
- Invista em repetir intencionalmente uma mensagem central através de diferentes lentes.

Referências

GALLO, Amy. How to Manage Managers. *Harvard Business Review*, 2016. Disponível em: https://hbr.org/2016/08/how-to-manage-managers. Acesso em 10 nov. 2022.

GULATI, Ranjay. Structure That's Not Stifling. *Harvard Business Review*, 2018. Disponível em: https://hbr.org/2018/05/structure-thats-not-stifling.

Acesso em 10 nov. 2022.

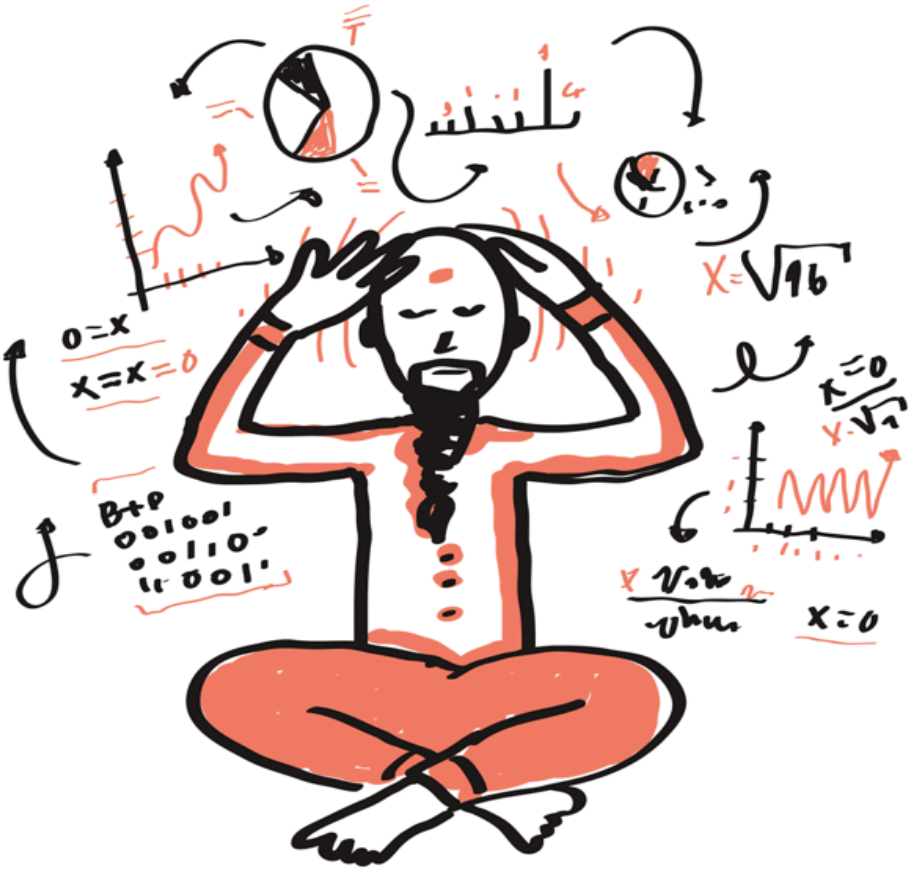
McFEELY, Shane; WIGERT, Ben. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses $1 Trillion. *Gallup*, 2019. Disponível em: https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx. Acesso em 10 nov. 2022.

RAPHAEL DYXCLAY. *4 dicas de como "gerir para cima"*. (s. l.). 16 fev. 2022. Instagram: @rapha.dyx. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CaDks2MAbvR/. Acesso em 10 nov. 2022.

ROUSMANIERE, Dana. What Everyone Should Know About Managing Up. *Harvard Business Review*, 2015. Disponível em: https://hbr.org/2015/01/what-everyone-should-know-about-managing-up. Acesso em 10 nov. 2022.

Capítulo 9
Nunca pare de aprender

NUNCA PARE de APRENDER



Você consegue se lembrar exatamente do que motivou você pela primeira vez a aprender o que teve que aprender para estar onde você está hoje? Eu me lembro até hoje do programa que me fascinou e me fez dar o primeiro passo com produtos digitais, por meio do web design — e olha que eu não tinha nem 13 anos.

Meu avô Solon, o homem mais inteligente que já conheci em toda a minha vida, sempre gostou de coisas diferentes, incluindo tecnologia e computadores. Porém, antes de continuar essa história, preciso muito deixar um fato registrado no meu livro. O meu avô é formado em química e fez uma carreira como químico de refrigerantes (sim, inventando refrigerantes) e se aposentou pela Brahma (atual grupo Ambev). O pai do meu avô também se chamou Solon e, desde criança, sempre ouvi que eu sou muito parecido com a mãe do meu avô, desde o cabelo claro e olhos azuis, até a fisionomia mesmo (nesse quesito, falavam que eu parecia ainda mais o irmão dela). Meu avô, ainda quando garoto, namorou e se casou com a vizinha dele (primeiro e único amor da vida), que se chama — duvido você acertar essa — Solange. Pois é, meus avós Solon e Solange são casados até hoje e são a coisa mais fofa do mundo. Aqui está uma foto deles para registrar esse amor e esse par de nomes no meu livro.

Figura 9.2: Solon e Solange.

Pois bem, o filho do meu avô (que, para surpresa de zero pessoas, também se chama Solon) acabou seguindo pela área da computação, graduando-se como tecnólogo em processamento de dados pela PUC em 1988. Solinho (como o irmão da minha mãe é chamado) trabalhou na IBM de 1992 até 2001 e era apaixonado pelos jogos que vinham em várias caixas com disquetes 5 1/4. Por causa dessa inclinação à tecnologia e jogos, desde 1995, eu sempre

ia para a casa dos meus avós para usar o computador que ficava no quarto do meu tio Solon.

Embora eu já adorasse ficar horas jogando, escolhendo temas de cores para customizar a interface do MS-DOS (ainda que via teclado) e desenhando figuras através de coordenadas, a minha vida mudou de verdade quando a onda das revistas que vinham com CDs chegou. Meu avô era apaixonado por essas novidades em revistas e CDs, e comprava todas elas, até que um dia comprou uma que vinha com um programa de desenho no computador. Foi amor à primeira vista. Eu me lembro de ficar horas desenhando, aprendendo a criar linhas-guias, a trabalhar com perspectivas, cores, luz, sombras e muito mais.

A internet começava a chegar ao Brasil e, com isso, vieram mais duas paixões na minha vida: os criadores de site, como Homesite, Frontpage, FutureSplash Animator (que viraria o Flash), e os ambientes de colaboração, como BBS e IRC, que me acompanharam desde muito novo, com os quais eu pude me conectar com pessoas muito diferentes, mas também pude identificar muitas pessoas parecidas comigo e que me ajudaram muito em meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Durante a minha adolescência, eu ia todo sábado à noite para a casa dos meus avós ficar no computador, e só voltava no fim de domingo. A gente não tinha dinheiro para ter computador em casa, o que só conseguimos em 1998, ainda que não tivéssemos dinheiro para que ele tivesse acesso à internet. Por isso, eu só passei a ter um computador conectado na minha casa para estudar, me divertir e criar coisas perto dos anos 2000.

Desde 1995, eu nunca mais parei — já são mais de 27 anos de interação, estudo, diversão e criação de coisas incríveis.

9.1 O quanto você realmente sabe?

Eu venho de uma geração que aprendeu fazendo, pois não tinha conteúdo disponível sobre o assunto, principalmente em português. Os únicos conteúdos que existiam sobre computadores eram sobre montagem, programação de sistemas e as primeiras linguagens relacionadas com a internet, como Pascal, C++, Perl e Java. Por isso, na época, só ser fera em Fireworks não era o suficiente para você ter um site; você precisava transformar em uma página web e usar FTP para subir os arquivos, talvez usar PHP ou ASP para conseguir atualizar sites que demandavam mais atualizações, conteúdos dinâmicos e muito mais.

Eu tenho certeza de que fracassei mais do que eu consegui executar coisas nessa primeira fase como web designer, mas essa fase difícil foi e é importante até hoje para me lembrar do que já tive que executar e tentar para realizar algo. Durante a minha trajetória, eu sempre senti que nunca seria bom o bastante para chegar do outro lado da piscina. Sabia desenvolver e criar coisas muito legais, mas não sabia programar como os programadores que eu conhecia; sabia desenhar e criar coisas muito legais, mas não sabia desenhar como aquelas ilustradoras que eu conhecia; sabia animar e criar coisas muito legais, mas não sabia animar como aquelas animadoras que eu conhecia.

Acredito que muitas de vocês também devem se sentir assim hoje. Com isso, fui me tornando um ser que não tinha apenas uma única identidade. Participava de mil eventos diferentes, falava sobre mil tópicos diferentes, realizava mil tarefas diferentes dentro da empresa que eu atuava — mas, por muitos momentos, eu achava que estava vivendo uma mentira e que, a qualquer hora, alguém estouraria a minha bolha e as pessoas descobririam que eu era um enganador, um impostor, uma fraude.

Até que, um dia, eu finalmente identifiquei o meu superpoder. Eu conseguia criar coisas muito legais com qualquer coisa que me

dessem, enquanto a grande maioria das pessoas, apesar de todo o seu conhecimento aprofundado, não conseguia transformar isso nem mesmo em uma coisa, quanto mais em algo muito legal. Eu sou um inventor, um criador de projetos, palestras, conteúdos; uma pessoa com uma capacidade enorme de contar histórias e que teve a oportunidade de ter vivido experiências que poucas pessoas tiveram.

Descobrir o seu propósito e a sua fortaleza ajuda você a ter no que se agarrar quando bater a insegurança, além de ajudar você a ter mais visibilidade para seguir por um caminho conservador quando estiver em cenários mais arriscados. Esses dois itens juntos são tão poderosos que ajudam você a ter mais ousadia e ambição nas suas atividades, uma vez que você se sente mais segura(o) para assumir riscos e ter um plano de ação, caso o cenário se torne menos amistoso.

Eu entendo que, para muitas pessoas, descobrir a sua fortaleza não é uma tarefa simples, principalmente quando ouvimos tantas pessoas dizerem que não prestamos para nada e acabamos acreditando nelas. Todos nós temos muitas habilidades e feitos em nosso histórico, só precisamos acessá-los — ou melhor, reacessá-los.

Uma vez li na HBS um artigo que falava sobre uma ferramenta chamada de **Exercício RBS** (*Reflected Best Self Exercise*, ou, em português não literal, "o meu melhor eu refletido"), onde uma pessoa não conseguia identificar suas fortalezas ou não sentia confiança em afirmá-las em determinadas situações, nem em usá-las no emprego, e, com isso, estava de mal a pior no trabalho. O exercício a fez selecionar algumas pessoas próximas de trabalhos anteriores, colegas de faculdade e familiares, e pedir feedbacks positivos. A partir daí, os feedbacks foram catalogados e agrupados em categorias, não só identificando os padrões em si, como também comparando com a própria visão da participante (ROBERTS et al., 2005).

Essas ferramentas de reflexão ajudam a pessoa a resgatar a sua confiança em cima de seus pontos fortes, a ponderar sua pressão

em cima de pontos fracos e a redesenhar sua atuação profissional e sua relação emocional com seus desafios.

Você pode aplicar ferramentas simples, como um SWOT pessoal, combinar ferramentas de perfis de produto, como a *Product Competencies*, de Ravi Mehta (2020), ou a *PMwheel*, da Petra Wille (2020), e até mesmo responder perguntas que desafiem você a olhar mais para dentro de si em busca de respostas, como:

1. Quais são as atividades que parecem naturais para você?
2. Quais são as atividades que mais o(a) desafiam?
3. O que você gostava de fazer e criar no passado?
4. No seu trabalho, o que você mais se diverte fazendo?
5. Para que as pessoas costumam pedir sua ajuda?

Uma ferramenta muito utilizada por coaches é o que eles chamam de *future self* (sua versão futura, em português não literal). Essa ferramenta é bastante conhecida e simples de usar: basta você anotar a sua avaliação baseada na sua versão de hoje e, depois, idealizar como você se enxerga em um período de tempo de seis meses. A partir daí, entramos para a parte tática de montar planos e atividades para gerar a transformação, o que é muito parecido com a gestão de um produto digital.

Eu faço esse tipo de avaliação todo ano, identificando meus buracos de conhecimento e onde deveria concentrar mais investimento para conquistar meus objetivos. Uma mudança que fiz há dois anos foi não separar mais o que era investimento profissional e pessoal, pois uma vez que o tempo é limitado e compartilhado entre os dois mundos, e os mesmos dois mundos são dependentes entre si, já que não vamos conseguir um sucesso sustentável se não estivermos saudáveis ou felizes, nada mais justo do que a priorização envolver a boa relação entre a sua vida fora e dentro do trabalho.

9.2 Três ambições

Orientar seus esforços de forma direcionada e estratégica profissionalmente já é um grande desafio, mas ele fica ainda mais difícil quando entendemos que você não tem apenas a ambição de fazer a sua empresa dar certo, mas, também, a sua carreira e a sua vida pessoal serem bem-sucedidas. Para me ajudar nesse investimento de horas, energia e aprendizado de forma consistente, utilizo sempre a **matriz das três ambições**. Garanto que, no fim dessa seção, você terá desejado ter conhecido essa ferramenta antes!

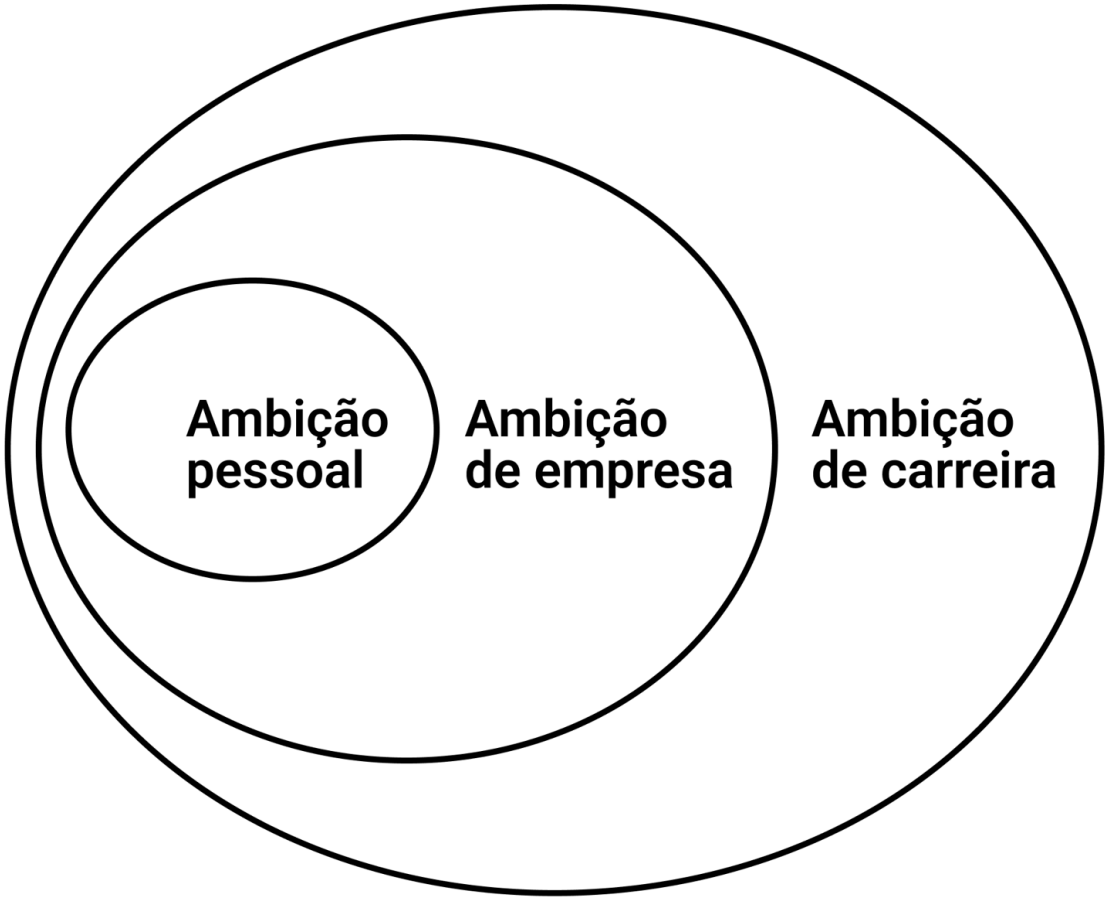


Figura 9.3: Matriz das três ambições.

Ambição pessoal

O que você busca na sua vida? Ter uma casa própria? Dar conforto para a sua família? Comprar um carro? Poder viajar quatro vezes ao ano? Poder colocar seus filhos em uma boa escola?

Ambição de empresa

O que sua empresa espera de você? O que você pode fazer para aumentar o ROI (retorno sobre o investimento) da sua contratação? Como você pode ajudar a sua empresa a atingir o próximo nível? Como você pode ser "inesquecível" positivamente pela sua empresa?

Ambição de carreira

Aonde você quer chegar profissionalmente? Atingir tal senioridade, cargo ou salário? Deseja receber cada vez mais propostas, além de propostas mais bem valorizadas? Você quer se tornar uma autoridade na sua área? Você quer ser *influencer* na sua área? Você quer palestrar? Você quer dar mentorias ou ser *advisor*? Você quer dar aulas? Você pretende ser uma referência técnica para outras pessoas?

O relacionamento entre as ambições é de extrema importância e deve ser lido assim: **você não conseguirá sustentar suas ambições de empresa e de carreira se você não estiver vendo o sucesso das conquistas no âmbito pessoal**. Nesses muitos anos, já vi inúmeras pessoas iniciando novos projetos que, antes de chegarem à metade do caminho, já eram abandonados, não por experimentação, e sim por não ver nenhum impacto nas outras duas ambições.

Eu cheguei ao fundo do poço nos anos 2010, exatamente porque não conseguia alinhar as minhas três ambições de forma saudável. Basicamente, eu comprometia integralmente a minha ambição pessoal e parcialmente a minha ambição na empresa em face da minha ambição de carreira.

Apenas quando eu resolvi realmente mudar o jogo e a minha forma de viver a vida, percebi que nenhum projeto de carreira poderia

existir se ele não estivesse conectado, ou, pelo menos, harmonioso, com o objetivo na empresa, o qual, por sua vez, precisa estar diretamente conectado com a ambição pessoal. Conheço um grande especialista na área de tecnologia que passou a rejeitar viagens e palestras para tirar o fim de semana para aprender a surfar, pois tinha acabado de ser pai e tinha o sonho de surfar junto com o filho. Seis anos após essa decisão, não é raro ver suas fotos nas redes sociais em bons dias de sol junto com seu filho, pegando onda juntos. O aprendizado não é restrito apenas para o objetivo da sua empresa; na verdade, o seu objetivo pode, inclusive, estar em conflito com a direção e a cultura da empresa que você está no momento.

Se o seu objetivo é ficar mais tempo com a família, você precisa rever uma proposta de trabalho que vai fazê-lo viajar muito ou exigir muito mais tempo de você. Se o seu objetivo na empresa é gerar mais conteúdo para gerar mais credibilidade para a marca e o seu tempo é limitado, você terá mais cuidado e critério ao assumir escrita em outros portais e canais para uma ambição de carreira. Não é bem uma relação de sim ou não, mas uma relação de proteger as suas ambições, sendo a pessoal a mais importante e a base fundamental de todas as outras.

9.3 Feedback como ferramenta de aprendizado

Caso você esteja ativamente engajado, buscando gerar mais valor para a empresa em que está, mas a sua liderança não se faz presente, como você vai identificar onde melhorar se não tiver um feedback claro de suas fortalezas e pontos de melhoria?

Eu entendo que nós mesmos carregamos a maior responsabilidade de nos avaliar e gerenciar nossa carreira, mas a nossa liderança também tem um papel importantíssimo de nos avaliar, de nos apresentar feedbacks positivos e negativos, nos ajudar a

desenvolver as habilidades necessárias e nos manter motivados em cima do desafio profissional.

Infelizmente, essa não é a realidade do ambiente profissional. Uma pesquisa da consultoria **Gallup** com 1.003 colaboradores americanos aleatórios descobriu que um quarto dos entrevistados é ignorado pelos seus supervisores, em termos de não focar nem em características positivas, nem negativas (SORENSON, 2014). Esses colaboradores que não recebem feedback estão, em quase a sua totalidade, desengajados (57% desengajados, 40% ativamente desengajados).

O interessante da pesquisa é que até os colaboradores que responderam que seus supervisores focam em características negativas apresentam um engajamento maior que o do primeiro grupo, representando 45% desse grupo que é engajado no trabalho. Colaboradores que possuem supervisores focando em características positivas representam 61% das pessoas engajadas do grupo, tendo apenas 1% de profissionais ativamente desengajados.

O estudo da Gallup afirma que as pessoas que usam seus pontos fortes todos os dias no trabalho têm seis vezes mais chances de serem engajadas no trabalho. Apenas o fato de saberem mais sobre suas fortalezas torna essas pessoas quase 8% mais produtivas no trabalho. A importância da liderança nesse processo de feedback é muito grande, pois afeta não só a produtividade, como também o próprio bem-estar e qualidade de vida da colaboradora. Segundo a mesma pesquisa, *"mais da metade (52%) dos americanos que usam seus pontos fortes por 3 horas por dia ou menos estão estressados, mas isso cai para 36% para aqueles que usam seus pontos fortes por 10 horas por dia ou mais"* (SORENSON, 2014).

Quando temos feedbacks, seja de nossa liderança, de nossos colegas de trabalho ou de nós mesmos, garantimos que existe uma luz em cima dos nossos feitos, nossos pontos de reforço e nossos pontos de atenção. Do contrário, só resta uma grande escuridão sobre quem seremos amanhã, e é exatamente nessa escuridão que

acabamos ampliando a nossa voz de que não somos capazes de chegar ao outro lado e legitimando o nosso lado impostor na jornada. Sempre utilize de documentações para registrar o seu *eu* de hoje, para projetar o seu *eu* de amanhã, e sempre peça feedbacks de seus colegas de trabalho, seja em um chat privado ou em um depoimento no LinkedIn, para que você acesse sempre que possível.

Lifelong learning não é só uma expressão bonita

Não é mais nenhuma novidade que apenas uma graduação não lhe garantirá sucesso profissional; acredito, inclusive, que nem uma pós-graduação, MBAs e mestrados garantem mais um emprego ou sucesso profissional. Eu concordo que a educação formal nem sempre oferece algo tão prático na vida real e, por isso, você precisa complementá-la com outro tipo de aprendizagem. Falo daquela aprendizagem contínua que você tem ao longo da sua jornada, em pequenos passos, todos os dias da sua vida.

É isso que significa *lifelong learning*, nada mais do que "aprendizado ao longo da vida" em português. É você estar sempre investindo o seu tempo e, às vezes, dinheiro (mas o tempo é ainda mais importante) no seu desenvolvimento pessoal, por saber que você sempre pode ter uma versão melhor do que a sua atual.

Atualmente, no mercado, você consegue acessar uma variedade imensa de soluções que atuam em cima do aprendizado contínuo, como:

- **wikiHow** — Site especializado em tutoriais visuais para você aprender a fazer qualquer coisa que precisar, onde destaco os guias *Como pousar um avião em uma emergência*, *Como performar uma projeção astral* e *Como fazer um nó com o cabo de uma cereja, usando a língua*.
- **TED Talks** — Vídeos de palestras memoráveis sobre tudo e com menos de 20 minutos. Destaco os vídeos *A theory of everything* (LEVINE, 2002) e *Inside the mind of a master procrastinator* (URBAN, 2016).

- **Duolingo** — Ferramenta *gamificada* para motivar você a aprender outros idiomas de uma forma extremamente divertida e com pílulas diárias. Entre as dezenas de idiomas que você pode aprender no app, destaco o idioma "Valyrian", da série Game of Thrones, e o "Klingon", do universo Star Trek.

O crescimento da importância da educação contínua trouxe diversos novos meios de aprendizagem, como audiolivros, resumos de livros, newsletters, podcasts, comunidades e até canais no Telegram para debates em cima de assuntos específicos. Eu gosto muito do conceito de educação continuada (outra expressão para *lifelong learning*), tanto no campo informal quanto no formal, por meio de MBAs, pós-graduações, mestrados, doutorados e cursos de especialização, pois são formas complementares de você ter mais amplitude e repertório na hora de resolver problemas, além de ter acesso a programas mais intensos para ganhar mais profundidade.

Como forma de preparação para sempre aprender, eu defino o meu foco do próximo ano (às vezes, defino para os próximos dois anos) e planejo o quanto preciso reservar de dinheiro para realizar esse investimento. Nem sempre foi fácil fazer essa reserva, não só pelo quanto que sobrava no fim do mês, mas também porque eu era péssimo em planejamento financeiro.

Por isso, eu gostava também de compartilhar meu objetivo com a empresa em que estou (e até mesmo levava para empresas nas quais eu ainda estava na etapa de entrevistas), para saber o apetite da liderança em patrocinar ou apoiar esse meu próximo objetivo. Assim, eu garantia não perder de vista meus objetivos profissionais e pessoais e ajudava a empresa a participar efetivamente da minha trajetória; a minha liderança tinha a oportunidade direta de me motivar, reter e garantir que eu estivesse entregando o meu melhor para o time e para o negócio.

9.4 Aprendizagem como gatilho da reflexão

Já falamos de quando o aprendizado vem de um planejamento de carreira, de feedback de lideranças e colegas, do autofeedback e de educação continuada, mas ele também pode vir dos desafios que você enfrenta no dia a dia, através da reflexão em cima dos fracassos e obstáculos enfrentados.

Um modelo em que sempre me apoiei muito em mentorias e até em autorreflexões é o *Model for Reflection* (Modelo para Reflexão), de Graham Gibbs. Ele foi criado em 1988 para suportar um aprendizado de experiências repetidas, mas foi ampliado para experiências isoladas e até mesmo para apoiar líderes e mentores em facilitações e sessões de orientação profissional.

O processo desenhado por Gibbs é dividido em seis etapas (McCABE; THEJLL-MADSEN, 2020):

- Descrição;
- Sentimento;
- Avaliação;
- Análise;
- Conclusão;
- Plano de ação.

O autodesenvolvimento traz alguns desafios e você deve cuidar para não criar armadilhas — afinal, como diz o filósofo e sociólogo alemão Jürgen Habermas: *"A autorreflexão de um sujeito solitário (...) requer uma realização bastante paradoxal: uma parte do eu deve ser separada da outra parte de tal maneira que o sujeito possa estar em posição de se ajudar... (Ademais), no ato da autorreflexão, o sujeito pode enganar a si mesmo"* (HABERMAS *apud* BOUD et al., 1985, p. 36. Tradução livre).

Por isso, é importante ter mentores, que vão apoiar você na sua trajetória profissional. Sabendo disso, criei um dos primeiros programas brasileiros de mentoria para Product Managers, no qual

apoiava excelentes profissionais em suas jornadas e desafios de produto e de carreira.

Vamos elaborar um pouco mais sobre cada uma das etapas de Gibbs e como você pode extrair mais valor ao mentorar outras profissionais ou até ao se autodesenvolver.

Descrição

Descreva o evento ocorrido com o máximo de detalhes possível. Aproveite esse momento para responder perguntas como:

- O que aconteceu?
- Qual era o resultado esperado?
- Qual foi o resultado real?

Sentimento

Explore os sentimentos e pensamentos derivados do evento e como eles se relacionam com a experiência vivida. Aproveite esse momento para responder perguntas como:

- O que você sentiu antes e depois do evento?
- O que você estava sentindo ao longo do evento?
- O que você está pensando e sentindo hoje sobre o evento passado?

Avaliação

Avalie os pontos positivos e negativos no evento passado. Por mais que haja um sentimento bem positivo ou negativo sobre o evento, não se esqueça de garantir que você avalie de forma justa as duas áreas. Aproveite esse momento para responder perguntas como:

- O que foi bem nesse evento?
- O que não foi tão bem nesse evento?
- O que você e outras pessoas contribuíram para o evento (positiva ou negativamente)?

Análise

Compreenda o que aconteceu, extraindo o máximo de aprendizado e valores do que foi detalhado e avaliado anteriormente. Aproveite esse momento para utilizar técnicas e teorias para responder perguntas como:

- O que mais você pode captar da situação?
- Que pesquisas/teorias/modelos podem ajudar você a entender isso?
- Por que não deu certo ou não correu bem?

Conclusão

Resuma o aprendizado e conclua sobre a sua reflexão. Aproveite esse momento para responder perguntas como:

- O que mais você poderia ter feito, ou feito de forma diferente?
- Que habilidades você precisaria para lidar melhor com isso?
- Como esse evento poderia ter sido uma experiência mais positiva para todas as envolvidas?

Plano de ação

Defina os planos de ação para estar mais preparada e melhorar a sua atuação no evento em uma próxima oportunidade. Aproveite esse momento para responder perguntas como:

- Se acontecer de novo, o que você fará?
- Como você vai desenvolver as habilidades necessárias de que precisa?
- Como e onde você pode usar o seu novo conhecimento e experiência?

9.5 Conclusão

Toda experiência vivida naturalmente se desenvolve em comportamentos, reações, ideias e sentimentos. O processo de avaliação e de desenvolvimento pessoal segue o mesmo padrão que a gestão de um produto. Você precisa analisar a experiência e todas as informações que conseguir alcançar sobre o fenômeno. Então, você reflete sobre o ocorrido, o que é muito parecido com o processo de executar uma análise diagnóstica sobre um evento ou problema. A partir daí, você tenta realizar e provocar o mesmo evento com um novo enquadramento, consequência da sua reflexão. O resultado gerado desse experimento é um grande aprendizado baseado em um método, que gera novas perspectivas sobre experiências, encoraja mudanças de comportamento e até mesmo um maior comprometimento com as suas ações.

O modelo de aprendizado contínuo pode vir de diferentes gatilhos, mas todos eles precisam ser devidamente analisados e refletidos, como forma de gerar ação em cima do seu conhecimento absorvido. Apenas ler livros ou assistir a cursos não será o suficiente para transformar você em um(a) profissional incrível. Você precisa criar janelas de ação, onde você vai tentar executar algo que sempre desafie as suas habilidades e comportamento e incentive você a continuar a sua jornada de aprendizado.

Sabemos que algumas pessoas preferem aprender sozinhas, são autodidatas — inclusive foi assim que eu aprendi tudo de desenvolvimento e design —; já outras preferem ter uma professora, uma pessoa que guie o seu conhecimento, de forma mais mastigada. Seja qual for o seu perfil, não deixe de praticar seus aprendizados, de se testar e se desafiar profissionalmente — mas, principalmente, não deixe de refletir sobre seus sucessos e fracassos. Mantenha sua ambição para construir a sua próxima versão pessoal e profissional.

Resumo do capítulo

- Em vez de se achar insuficiente, tente encontrar o seu diferencial e focar nele;
- Pare ao menos uma vez por ano para identificar buracos de conhecimento e onde você deveria investir mais para conquistar seus objetivos;
- Colaboradores que não recebem feedback algum são mais desengajados que colaboradores que recebem qualquer tipo de feedback;
- Sempre que houver espaço, busque inserir a empresa no seu objetivo profissional, para coinvestir em seu desenvolvimento;
- Embora a autorreflexão seja fundamental, ela carrega consigo um grande desafio para a pessoa;
- Existem vários canais para você continuar aprendendo continuamente; basta você explorar múltiplos formatos e não desistir.

Referências

BOUD, David; KEOGH, Rosemary; WALKER, David. *Reflection*: Turning Experience into Learning. Routledge, 1985.

DUOLINGO. (Site institucional). Disponível em: https://www.duolingo.com. Acesso em 10 nov. 2022.

HABERMAS, Jürgen. *Theory and Practice*. Heinemann, 1974.

LEVINE, Emily. A Theory of Everything. (Vídeo). *TED*,

2002. Disponível em: https://www.ted.com/talks/emily_levine_a_theory_of_everything. Acesso em 10 nov. 2022.

McCABE, Gavin; THEJLL-MADSEN, Tobias. Gibbs' Reflective Cycle. In: Reflection Toolkit. *The University of Edinburgh*, 2020. Disponível em: https://www.ed.ac.uk/reflection/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/gibbs-reflective-cycle. Acesso em 10 nov. 2022.

MEHTA, Ravi. What's Your Shape? A Product Manager's Guide to Growing Yourself and Your Team. (Página pessoal). *Ravi Mehta*, 2020. Disponível em: https://www.ravi-mehta.com/product-manager-roles. Acesso em 10 nov. 2022.

ROBERTS, Laura M.; SPREITZER, Gretchen; DUTTON, Jane E.; QUINN, Robert E; HEAPHY, Emily D.; BARKER, Brianna. How to Play to Your Strengths. *Harvard Business Review*, 2005. Disponível em: https://hbr.org/2005/01/how-to-play-to-your-strengths. Acesso em 10 nov. 2022.

SORENSON, Susan. How Employees' Strengths Make Your Company Stronger. *Gallup*, 2014. Disponível em:

https://news.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx. Acesso em 10 nov. 2022.

URBAN, Tim. Inside the Mind of a Master Procrastinator. *TED*, 2016. Disponível em: https://www.ted.com/talks/tim_urban_inside_the_mind_of_a_master_procrastinator. Acesso em 10 nov. 2022.

WIKIHOW. (Site institucional). Disponível em: https://www.wikihow.com. Acesso em 10 nov. 2022.

WILLE, Petra. PMwheel Framework. (Página pessoal). *Strong Product People*, 2020. Disponível em: https://www.strongproductpeople.com/pmwheel. Acesso em 10 nov. 2022.

Capítulo 10
Você é incrível

VOCÊ é
Incrível

Você não precisa fazer um curso, ler um livro, usar uma técnica para ser um(a) profissional incrível. Ser incrível é o seu ponto B, mas não existe apenas um ponto A como ponto de partida. Na verdade, ser incrível não é um ponto fixo; ele é como um elevador, pois a gente pode estar parada nele e, ao mesmo tempo, estar em movimento com ele subindo. Você possui tantas habilidades e há tantas coisas que você poderia estar me ensinando agora — e isso já seria o suficiente para você se olhar no espelho e dizer o quanto você é incrível.

Este livro foi criado não para lhe ensinar algo que você já não soubesse e fizesse, mesmo que de forma inconsciente, mas, sim, para mostrar que existem padrões identificados que podem ajudar você a ser uma pessoa ainda mais extraordinária na sua área — e que eu teria batido muito menos com a cabeça na parede se alguém tivesse me falado sobre isso antes.

Na nossa área de produto, vejo muitas pessoas inseguras ao entrarem e até mesmo depois da migração, por conta de se sentirem desajustadas em suas áreas iniciais. Porém, essa é a maior beleza da área de produto: em muitos casos, o elemento que nos ancorava em outras áreas é o elemento que vai nos fortalecer em gestão de produto.

Neste livro, passamos por diversas boas práticas comportamentais para uma pessoa gerente de produto extraordinária, tais como:

- Orientar a sua gestão a resultados;
- Ter repertório;
- Tomar decisões com base em dados;
- Analisar riscos e estressar ideias;
- Criar alianças sustentáveis;
- Identificar e diagnosticar problemas;
- Ser consultiva com sua cliente;
- Liderar pessoas em múltiplas direções;
- Aprender de forma constante.

Nem sempre você vai conseguir equilibrar todos esses itens, e essa é a maior beleza do ser humano: nunca seremos bons em tudo, e, na busca por melhorar o A, a gente sempre vai perder um pouco do B. Sabe qual a melhor parte? Está tudo bem, pois esse é o jogo de quem está investindo em seu desenvolvimento: escolher em que queremos renunciar o nosso tempo em favor de investirmos em outra competência.

Tenho um mentorado superinteligente e competente de quem eu gosto e que admiro muito. Ele me procurou outro dia em busca de orientações sobre qual item ele deveria estudar nesse momento, em que está saindo de pleno para sênior. Basicamente, a dúvida principal dele era sobre se deveria focar em um curso mais direto de um tópico de produto, como estratégia, ou se deveria focar em um impacto mais indireto, como filosofia ou até mesmo programação.

Vale dizer aqui que uma das maiores habilidades dessa pessoa é exatamente a sua experiência com liderança; assim sendo, além da estratégia, que é um tema super-relevante para quem migra para sênior, recomendei que ele trabalhasse a liderança. Em um primeiro momento, existe uma certa estranheza em recomendar a uma pessoa que se desenvolva em algo que a pessoa já é boa, mas é aí que está o grande segredo do desenvolvimento: focar no que já se é bom para se tornar extraordinário.

10.1 Foque no que você já é boa

Se uma jogadora de futebol é conhecida por fazer muitos gols de cabeça, durante o treino, o que você acha que ela vai treinar mais? Chutes de longa distância ou cabeçadas de cruzamentos? Exatamente: o que ela tem de melhor, as cabeçadas. Um erro de análise em cima desse pensamento é acreditar que, pelo fato de você se desenvolver mais na habilidade de destaque, você só vai desenvolver isso. A jogadora que faz muitos gols de cabeça também

treina chutes, corrida, passes, marcação de curta e longa distância, posicionamento e muitas outras habilidades necessárias para ela competir e gerar valor, mas, em dedicação de tempo, ela reforçará a habilidade em que ela demonstra maior potencial para gerar valor para o seu time, ou seja, onde ela tem maior poder de arrematar gols e ajudar a sua equipe a vencer a partida.

Uma pessoa de produto incrível terá um grande início de carreira como generalista. Sem repertório, você terá um grande desafio em sua articulação de valor; mas, ao longo do seu desafio de carreira, você terá que fazer escolhas sobre onde investir o seu tempo para desenvolvimento próprio. Aqui, eu trago duas recomendações para você:

Desenvolva a sua fortaleza

Você terá muito mais facilidade em levar o seu conhecimento de pesquisa com usuários de cinco para sete do que levar o seu conhecimento de mercado de um para três, simplesmente porque é algo que você possui mais motivação, entendimento e senioridade para tomar boas escolhas.

Resolva suas inabilidades

Uma coisa é você não ter muita experiência ou conhecimento. Outra coisa é você não saber absolutamente nada sobre o tema. Uma posição generalista e orientada a resolução de problemas precisa navegar por diferentes áreas; por isso, você não pode deixar de explorar e conhecer os campos que tocam a gestão de produto. Em outras palavras, não é sobre trabalhar suas fraquezas, e sim garantir que você tenha o mínimo necessário para perceber a presença de um problema daquela natureza.

10.2 A falácia do "Você precisa"

Deixa eu lhe fazer uma simples pergunta: todo ser humano precisa saber nadar? Sempre que eu faço essa pergunta, muitas pessoas respondem prontamente *"claro que não"*; já outras dizem *"depende, se ele gostar de água ou for muito à praia"*. Eu sempre utilizo essa pergunta para contextualizar a falácia do *Você precisa* quando alguém me pergunta se toda Product Manager precisa saber programar.

O papel de gerente de produto é tão vago e amplo quanto o termo *"ser humano"*. Sem você realmente saber o objetivo, a natureza, o tipo de produto, é impossível qualificar a pergunta para uma resposta apropriada, se a PM precisa saber programar ou não. Por isso, vamos primeiro entender em que cenários saber programação pode gerar uma vantagem para essa profissional.

Produtos de natureza técnica ou centrados em engenharia

Acredite, existe uma linha gigantesca de produtos que nós não conhecemos, por não fazerem parte da nossa rotina. Imagina você ser PM do **Heroku**, do **Docker**, do **OKTA**, da *pipeline* do **Jenkins**? Todos esses cenários são produtos altamente técnicos, desenvolvidos para times de engenharia e periféricos. Logo, uma gerente de produto que tenha fluidez técnica e que já tenha atuado como engenheira de software conseguirá ter um repertório técnico e sensibilidade de engenharia maior em cima do objetivo do produto.

Se você for a pessoa de produto responsável pela API do **Skyscanner Flight Search**, também seria bastante interessante você ter um background técnico para lhe ajudar a pensar nas possibilidades e desafios do seu produto altamente técnico de API.

Assim sendo, para se posicionar efetivamente como Technical Product Manager no mercado ou consolidar a sua atuação em produtos "*engineering-centric*", você deveria, sim, saber programação. Mas, antes que você venha à minha porta com tochas e garfos de feno, o fato de eu recomendar a você ter fluência com código para o cenário que expliquei agora não quer dizer que uma

gerente de produto não possa atuar nesse tipo de produto e fazer um belíssimo trabalho sem saber programação.

Provavelmente essa pessoa conseguiu superar as suas inabilidades com outras habilidades únicas, sem contar uma postura extraordinária. Afinal, para todo *"deveria"*, existem diversas pessoas que fogem à regra (que bom!). Os demais tipos de produto não demandam ou sugerem nenhum conhecimento de programação. Até mesmo alguns produtos relativamente técnicos não exigem um repertório muito grande da Product Manager no lado técnico, sendo dispensáveis na sua atuação na gestão de produto.

O grande motivo por trás desse mito é a crença de que gerentes de produto que sabem programação conseguem se comunicar melhor com engenheiros e engenheiras, além de melhor identificar riscos técnicos e estimar as entregas (ou controlar os prazos do time de engenharia). Essas crenças apresentam e reforçam algumas disfunções sobre o papel da PM; por exemplo, a comunicação da pessoa de produto deveria focar sempre no **O QUE** e no **POR QUE**, enquanto o **COMO** deveria ficar a cargo de suas especialistas.

É responsabilidade do time de especialistas técnicos, traduzir todos os desafios e bloqueios técnicos para o restante do time, independente do conhecimento do time sobre a especificidade. Os riscos técnicos também são de responsabilidade do time técnico, não cabendo à PM analisar e avaliar. Por fim, a gestão de produto definitivamente não é gestão de projeto, ou seja, nosso papel não contempla estimativas e prazos de entrega, principalmente pelo fato de um lançamento de uma funcionalidade não significar geração de valor — sem contar o fato de que isso é muito anos 2000, né?

Acredite em mim, eu sei que algumas empresas criam tarefas e fazem atribuições que nos pressionam a saber mais coisas, e a mesma pressão acaba respingando em posicionamento de especialistas, cursos e artigos sobre essa mesma atribuição indevida. Para facilitar o seu entendimento em cima dessa pressão, precisamos lembrar que **papel** e **responsabilidade** são coisas bem

diferentes. Se você precisa ganhar uma habilidade nova por conta de uma responsabilidade, isso é uma exceção, mas o papel de PM, em sua função natural, não demanda essa necessidade de foco ou aprendizado.

Segundo o **2021 Product Manager Hiring Report** da Amplitude, "38% das gerentes de produto não sabem nenhuma linguagem de código", o que nos mostra que não é necessário saber para entrar na área. As linguagens mais comuns foram SQL, com 55%, e Python, com 25%, ambas conhecidas por trabalharem com consulta e manipulação de dados (AMPLITUDE, 2021). Ainda assim, não são consideradas obrigatórias para o seu grande trabalho como PM.

Foque seu tempo em desenvolver habilidades futuras que vão promover você cada vez mais na direção da entrega de valor para o negócio, seja no campo operacional, como priorização e documentação de soluções; no campo tático, como identificação de oportunidades e análises de riscos; ou no campo estratégico, como pesquisas de mercado e monetização.

10.3 Responsabilidades específicas e o lado especialista

Assim como em produtos altamente técnicos, alguns produtos ou times podem demandar responsabilidades que estão além da sua função de Product Manager. Essas responsabilidades podem ser fixas ou temporárias. Toda atribuição de responsabilidades diferentes causa uma disfunção no papel e, por isso, precisa estar acordada entre os colaboradores e a liderança.

As responsabilidades que são temporárias geralmente estão ligadas a um momento específico da empresa ou do seu time, como um time de uma startup que ainda é pequeno e, por isso, exige que você também faça o papel de analista de qualidade ou gerente de

projeto. Essas responsabilidades temporárias precisam ter um gatilho muito claro e bem definido para se encerrar, seja através de um fator de tempo (três meses) ou de um acontecimento (entrada de um novo aporte financeiro).

Disfunções temporárias são as que mais impactam diretamente na insatisfação de um(a) colaborador(a), não só por estarem fora de sua função nativa, mas também pela ansiedade de não ter a clareza de quando isso vai encerrar — por isso, a importância do alinhamento e da visibilidade das regras dessa disfunção.

Porém, as responsabilidades mais presentes no mercado de produto são as fixas, em que a empresa, pela sua estrutura, histórico ou gestão, acaba tendo uma visão distorcida do papel de produto, como uma empresa na qual produto está dentro da área de tecnologia, e por isso, acredita que a Product Manager também tem que ser responsável pelas entregas e pela agilidade do time.

Disfunções fixas precisam estar claras na descrição da vaga aberta (como responsabilidades extras), para que aplicantes tenham clareza do que será exigido dela no dia a dia do trabalho. A exigência de responsabilidades fixas, à primeira vista e quando bem-feita, não gera um problema para a colaboradora, pois muitas pessoas gostam de jogar em mais de uma posição e se sentem felizes em fazer gestão de produto e agilidade, por exemplo. Mas, em longo prazo, a disfunção será uma grande pedra no meio do caminho para a criação de uma cultura de produto orientada a resultados, visto que suas pessoas de produto estão investindo seu tempo e sendo exigidas em responsabilidades que não estão diretamente ligadas à eficácia do produto.

Quando olhamos alguns domínios e tecnologias específicas, entendemos que gestores de produto especialistas podem ser interessantes para a empresa. Imagine você atuar como PM em um dos jogos da Epic Games, trabalhando com jogos famosos como Fall Guys, Fortnite e Rocket League — sem dúvida uma pessoa de produto com experiência em jogos poderá trazer um repertório

especialista mais interessante para a sua tática e estratégia. O mesmo podemos defender para PIX, realidade aumentada, apostas, varejo B2C, música, conteúdo adulto, agro, IoT e muito mais. Especialistas tendem a entender melhor o contexto inicial do produto, o que facilita o *onboarding* e reduz riscos de decisões.

Em contrapartida, o fato de um especialista de um domínio gerar valor rápido para um produto, não quer dizer que uma pessoa de produto que tenha histórico em produtos de mercados diversos não possa gerar um valor extraordinário para produtos *supernichados*. Quando eu falo sobre esse tema, eu sempre lembro da Apple, que, em 1983, contratou John Sculley como CEO.

Em 1967, John Sculley começou a trabalhar como estagiário na Pepsi, através do programa de estágio. Alguns anos depois, John ascendeu até a vice-presidência de Marketing da empresa, tornando-se o mais jovem a conseguir tal feito. John Sculley realizou diversas ações significativas na história da empresa e até mesmo para o mercado como um todo — afinal, foi o seu departamento que criou a garrafa de bebida de 2 litros em 1970, além de ter iniciado a *"Cola Wars"* (a guerra dos refrigerantes de cola), quando a Pepsi passou a investir agressivamente em grandes campanhas na televisão e trabalhou, de forma genial, o marketing de experiência ao criar o "Pepsi Challenge" (desafio Pepsi), no qual consumidores eram convidados a experimentar os dois produtos em um teste às cegas e apontar o preferido, que, geralmente, era a bebida da Pepsi.

Em meados dos anos 70, John Sculley assumiu a presidência da Divisão Internacional de Comida da PepsiCo, levando esse setor, que antes tinha uma receita de US$ 83 milhões e acumulava prejuízos, a ter uma receita de US$ 300 milhões, com lucro de US$ 40 milhões. Apesar de todas as dúvidas que o conselho da Apple teve ao trazer John Sculley como CEO (com uma experiência toda construída em cima de bebidas e comida), ele foi oficializado e ficou dez anos como CEO da Apple. Sculley levou todo o seu aprendizado da indústria de alimentos para o mercado de computadores e fez com que as

vendas da Apple passassem de US$ 982 milhões para US$ 7,9 bilhões.

Pessoas que tiveram sucesso em outras áreas trarão ideias que deram certo em seus mercados e as adaptarão para a indústria da nova empresa. Essa aplicação e adaptação que pessoas que vêm de outro mercado trazem estão bem fora do trabalho que uma especialista faria, por conta da proximidade do paradigma que uma pessoa do mesmo mercado tem. Assim, pessoas de sucesso de outras áreas tendem a fazer mudanças mais significativas e ousadas — ou seja, elas podem trazer conceitos novos e revolucionários para o mercado em que estão se inserindo. Então, por mais que alguns tipos de produto possam exigir PMs especialistas, não quer dizer que colocar uma pessoa de produto de outra área seja um movimento equivocado ou não recomendado.

Aqui, novamente, eu recomendo que você trabalhe com projetos paralelos, pois assim você terá a chance de se desenvolver muito no mercado em que você está atuando profissionalmente, ao mesmo tempo em que você estará sempre experimentando diferentes ferramentas, métodos, modelos de negócio, mercados e tecnologias em seus outros projetos pessoais.

10.4 Tudo é um experimento

Existe um livro de produto bem interessante sobre resultados, chamado *Outcomes over Outputs*, do Joshua Seiden. Nesse livro, Seiden aborda, no quinto capítulo, *Outcomes for transformation*, o efeito positivo que o trabalho orientado a resultados causa, não só na gestão de produto, como também na transformação da forma como a empresa trabalha. Em um dos tópicos desse capítulo, de mesmo nome que essa seção, ele conta como um tipo de abordagem de uma líder de inovação orientada a resultados, que estava com o desafio de aumentar o interesse e engajamento da

empresa em cima de uma nova tecnologia, fez com que ela conseguisse um ótimo resultado de engajamento de outras colaboradoras (SEIDEN, 2019, p. 61).

Em seu experimento, ela enviou um e-mail para 400 colaboradores importantes contando um pouco do trabalho e dos resultados que ela estava tendo em seu time com essa tecnologia. Ela finalizou o e-mail com um convite simples: *"Responda esse e-mail se você tem interesse em participar de um treinamento nessa tecnologia"*.

Ela tinha um plano, desenhou um experimento, definiu um resultado para a sua iniciativa, selecionou uma fatia fina (400 colaboradores importantes), pensou em como ativar o interesse e simplificou o gatilho de ação. Assim, ela conseguiu uma surpreendente taxa: para cada três pessoas que receberam o e-mail, uma respondeu com *"sim"* para o treinamento.

Em outras palavras, quando você inicia a sua discussão em cima do problema que você quer resolver e o resultado que deseja atingir, todo o restante é através de experimentações, afinal, a entrega não é o fim, e sim o meio para se atingir um resultado. Ninguém quer um treinamento; ninguém quer investir horas para aprender algo. As pessoas querem um benefício, um resultado, que pode parecer distante sem esse treinamento; logo, elas aceitam participar de uma jornada de captura (de tempo, valor, esforço, energia, atenção etc.) em busca da resolução de um problema (sair do ponto A para o ponto B).

Por isso, você precisa definir com muita clareza os problemas que você quer resolver, as ideias que você deseja trabalhar, mas, principalmente, os resultados que deseja alcançar. A partir daí, você saberá exatamente o que você domina, o que precisa desenvolver, que tipos de ajuda precisa pedir para conseguir testar e aprimorar seus resultados até atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

Pessoas de produto extraordinárias precisam ser motivadas a experimentações, mesmo que o seu ambiente profissional não

promova isso. Se você não testar, não assumir riscos (devidamente identificados e mitigados) e não trabalhar de forma colaborativa com as pessoas interessadas no mesmo sucesso, você não atingirá um resultado cada vez maior.

Eu comecei a minha trajetória de conteúdo em produto através de posts no Instagram e de uma newsletter, com a ideia de compartilhar conhecimento (de coisas que eu já fazia há mais de uma década) sobre design, empreendedorismo, desenvolvimento, inovação e muito mais. A newsletter ganhou um podcast mais à frente; os conteúdos também foram para outros canais e viraram até maratonas para milhares de pessoas. Mas, desde o começo, sempre tive a cabeça de experimentar, sem medo de desapegar do que não funcionava mais ou não tinha trazido o resultado desejado. Assim, a newsletter foi descontinuada e o o formato do blog também, assim como o podcast que criamos.

O experimento também foi para as nossas maratonas, que já tiveram o formato de três dias ao vivo, dois dias ao vivo, três dias com conteúdo gravado previamente e até mesmo um único dia com mais de quatro horas ao vivo, sem intervalo. Em um desses experimentos, fizemos um evento ao vivo chamado **2TNL**, *"To The Next Level"* (para o próximo nível, em português), que teve um formato híbrido, com audiência presencial e transmitido online para outras milhares de pessoas. Esse formato, que ocorreu no fim da pandemia, nos ajudou a experimentar e mitigar o risco de que poderíamos criar um treinamento presencial com a cara e a experiência da Produtos Incríveis.

Em pouco menos de três meses, rodamos a nossa primeira imersão presencial para líderes de produto, a Imersão PM Leadership, com uma turma lotada de líderes de produto que confiaram na gente. A experimentação parou aí: com base no aprendizado da primeira turma de líderes, decidimos desenhar uma imersão também para entrantes na área, o que também foi um grande sucesso. O fato de o NPS de ambas as imersões ser altíssimo e de todas as edições estarem lotadas não nos impediu de continuar a testar coisas

diferentes, desde itens do kit que enviamos, até mesmo a experiência que queremos levar para as pessoas no evento.

Em um dos eventos, descobri, na manhã de sábado, no segundo dia da imersão, que era McDia Feliz, do McDonald's, dia em que toda a renda gerada com a venda do lanche Big Mac em todas as unidades da empresa no Brasil é revertida para instituições que atuam com oncologia pediátrica, lideradas pelo Instituto Ronald McDonald. Assim, sugeri ao time para que nós comprássemos esse lanche para todas as pessoas da imersão (aproximadamente 70 lanches), não só cobrindo o almoço das pessoas, como também fazendo uma boa ação social.

Em um outro evento de lideranças, resolvemos fazer uma experiência com um barista de café, com a ideia de criar um café na hora com os participantes, ensinando sobre aroma, preparação, criatividade, liderança, entre outras habilidades relacionais entre a produção de café e a gestão de produto. A dinâmica na teoria estava perfeita, mas, na prática, ela simplesmente não funcionou. O barista deu uma aula de especialidade de café, com várias provas, explicando o seu conhecimento incontestável sobre as técnicas e a indústria a que pertence. Porém, o desafio não era ser uma palestra, e sim integrar, entreter, maravilhar, com uma pegada mais sinestésica. Assim, os 20 minutos de uma experiência que poderia ter sido incrível viraram quase 1 hora de uma experiência passiva em uma sala de aula.

Nem tudo são flores: algumas coisas que tentamos não funcionaram, mas entendemos que toda imersão é uma janela de experimentação em busca de melhorias e testes, seja kit de boas-vindas, experiências, happy hour, conteúdo, mentoria, *cases*, exercícios, local e muito mais — afinal, tudo é um experimento. Essa, inclusive, é a coisa de que eu mais gosto dos meus sócios na Produtos Incríveis: nós não temos medo de tentar, de ousar, de experimentar. Acreditamos que o que estamos criando é diferente por natureza; por isso, não queremos pegar carona ou simplesmente entrar no vácuo de uma concorrência — pelo contrário, queremos

criar o nosso próprio caminho, por mais doloroso e assustador que seja.

10.5 Conclusão

Este livro, sozinho, não fará você ser uma pessoa gerente de produto incrível — e posso dizer o mesmo sobre fazer cursos, pós-graduações, adquirir certificados, participar de eventos, saber escrever *user stories*, saber programar, usar ferramentas x ou y. Nada disso. Não existe um **único** caminho para ser extraordinário. Na verdade, o próprio conceito de ser extraordinário já diz que você precisa fazer algo diferente da massa ordinária.

Minhas mensagens aqui não são focadas em fórmulas mágicas, técnicas infalíveis e balas de prata que, se você as seguir, você vai dar certo. Em vez disso, minhas palavras trazem uma série de aprendizados, que acumulei nesses mais de 20 anos de carreira e com os quais consigo confrontar algumas verdades e trazer outras informações para ajudar você a moldar o **seu jeito** de gerenciar produtos digitais, com o seu DNA e com as premissas que você acredita serem importantes para o seu sucesso.

Não quero dizer que você precisa acordar às 5 da manhã, que precisa trabalhar 13 horas por dia, tomar banho frio, fazer jejum intermitente, nem nada disso. Quero que você busque a sua essência como profissional de produto, a sua própria maneira de fazer o seu trabalho, mas sabendo os principais desafios comportamentais e culturais da gestão de produto, principalmente sobre o que é esperado de você ou o que você vai encontrar nas empresas em que entrar para trabalhar — desde ambientes nos quais você vai identificar o Culto do Achismo até relações de heroísmo em que você será envolvida e que demandarão de você um equilíbrio de pratos quase circense.

Ser incrível é saber que, a todo momento, você terá oportunidades de se tornar uma pessoa e profissional melhor e que você precisará estar disposta a experimentar caminhos novos o tempo todo para que isso aconteça. E tudo bem se, em alguns dias, você queira ficar dentro da concha, na sua zona de conforto, ou que um experimento seu não dê certo, assim como muitas outras decisões não incríveis que você pode tomar na sua trajetória. A beleza está na jornada. Então, uma vez que você não se afaste do seu caminho, não tem como você não se tornar uma pessoa de produto extraordinária — afinal, ninguém pode vencer uma pessoa determinada a dar certo, absolutamente ninguém. Tem duas estrofes da música *Faça dinheiro, se mantenha vivo*, do LEALL, que mexe diretamente com as minhas veias, me lembrando de toda a minha jornada, entre erros e acertos, e que diz muito sobre o caminho e não só o resultado final:

> *O velho sábio disse: aproveite o momento | Melhore seu desempenho | Que a vida é curta, e eu espero que 'cê curta | Enquanto luta contra o tempo*
>
> ...
>
> *Eu quero tudo, eu posso tudo | Tudo nessa vida passa | E o que me faz ser diferente | É a vontade do início ao fim da caminhada"*

Sei que você viverá ou já viveu momentos de euforia, assim como momentos de agonia, e nada disso tem a ver com o fato de você ser incrível ou não. O que você é de verdade tem a ver com a sua diferenciação ou, ainda, a sua busca pela diferenciação, não no curto prazo, microgerenciando o seu dia e não deixando margem a falhas e ao efeito "ser humano", mas, sim, no médio e longo prazo, através da ambição profissional — ou melhor, das três ambições (pessoal, profissional e de carreira) — que você deve ter.

Obrigado

Obrigado a você por ter dedicado um tempo da sua vida para ler meu livro. Cada pessoa que interage comigo, que me traz perguntas e consome meus conteúdos é parte dessa obra e tem um lugar especial no meu coração.

Quer ser realmente incrível? Seja a sua própria e melhor versão e, como eu sempre falo, conte comigo para ajudar você nessa jornada.

Seu amigo,

B.

Referências

AMPLITUDE. 2021 Product Manager Hiring Report. Disponível em: https://info.amplitude.com/2021-product-manager-hiring-report. Acesso em 10 nov. 2022.

HONORATO, Renata. 'Steve Jobs nunca me perdoou', diz executivo que afastou o criador da Apple do comando da empresa nos anos 80. *Veja*, 2012. Disponível em: https://veja.abril.com.br/tecnologia/steve-jobs-nunca-me-perdoou-diz-executivo-que-afastou-o-criador-da-apple-do-comando-da-empresa-nos-anos-80. Acesso em 10 nov. 2022.

LEALL. *Faça Dinheiro, Se Mantenha Vivo.* Rio de Janeiro: KOPO, 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=w1Lim3O5JT8. Acesso em 10 nov. 2022.

SCULLEY, John; BYRNE, John A. *Odyssey*: Pepsi to Apple... A journey of adventure, ideas, and the future. HarperCollins, 1987.

SEIDEN, Joshua. *Outcomes Over Output*: Why customer behavior is the key metric for business success. Sense & Respond Press, 2019.